

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

**DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES
PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**

RUI JOSÉ DE OLIVEIRA

**MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO
MERCADOLÓGICA: A PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO
FULL SERVICE E OS IMPACTOS NO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA**

São Paulo

2016

RUI JOSÉ DE OLIVEIRA

**MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO
MERCADOLÓGICA: A PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO
FULL SERVICE E OS IMPACTOS NO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de doutor em Ciências da Comunicação na Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

São Paulo

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total e parcial deste trabalho,
por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de
estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

OLIVEIRA, RUI JOSÉ

Mensuração e avaliação de resultados em comunicação: A percepção das agências de comunicação full service e os impactos no relacionamento cliente-agência / RUI JOSÉ OLIVEIRA. -- São Paulo: R. J. OLIVEIRA, 2016.

279 p.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientador: MITSURU H. YANAZE

Bibliografia

1. comunicação mercadológica 2. mensuração em comunicação 3. agências de comunicação 4. resultado em comunicação 5. métricas I. YANAZE, MITSURU H. II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

RUI JOSÉ DE OLIVEIRA

**MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO
MERCADOLÓGICA: A PERCEPÇÃO DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO
FULL SERVICE E OS IMPACTOS NO RELACIONAMENTO CLIENTE-AGÊNCIA**

BANCA EXAMINADORA – DEFESA DE DOUTORADO

Presidente: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

São Paulo, ___ / ___ / _____. _____

Aos meus queridos pais,
Maramaldo e Marília (*in memoriam*).

Aos meus amores,
Arthur, Sophia e Viviane

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mitsuru, por ter compartilhado suas idéias, opiniões e conselhos, fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos professores Dra. Margarida Kunsch, Dra. Maria Schuler, Dr. Rafael Pérez, Dr. Edson Crescitelli, por suas sempre enriquecedoras discussões sobre a comunicação nas organizações.

Aos diretores de planejamento das agências que aceitaram colaborar com a pesquisa compartilhando importantes informações de suas atividades profissionais (que não terão seus nomes mencionados conforme combinado).

Aos colegas e amigos que colaboraram em alguma fase do trabalho: Adriano Carvalho, Cristiano Franco, Fernando Kanni, Filippo Santolia, Marcelo Malaquias, Miguel Villalobos, Nelson Ortega, Renata Granja, Roberto Goichman e Simone Calado.

Aos meus amigos que de alguma forma passaram a ser colaboradores, pela paciência de me ouvir sobre temas distantes de seus interesses e pelo incentivo para seguir em frente na construção do presente trabalho.

À minha família, Marília, Maramaldo, Lydia, Marta, Clara, Sérgio, Aninha, Caio, Antônio, Irenir, Cristiane, Nilton, Luciane, Tadao e Marcelo pela compreensão da minha ausência em diversas reuniões familiares.

À minha irmã Marta que se dispôs a fazer a leitura preliminar do trabalho.

À minha esposa Viviane, ao meu filho Arthur e à minha filha Sophia, por suportarem os incômodos trazidos durante o demorado trabalho e pela motivação em alcançar o objetivo desejado.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o aprimoramento do referencial teórico do campo da comunicação mercadológica no que se refere à mensuração e avaliação dos resultados de comunicação, especialmente o ponto de vista das agências de comunicação mercadológica. O estudo se propôs a investigar as possíveis mudanças na relação de trabalho entre as empresas e as agências de comunicação, numa situação onde a mensuração e a avaliação dos resultados estejam cada vez mais presentes. O procedimento metodológico utilizado pode ser dividido em duas etapas. Na primeira parte foi realizada uma revisão da literatura, por meio de pesquisa bibliográfica, dos principais assuntos abordados no trabalho: comunicação mercadológica, agências de comunicação, mensuração e avaliação de resultados na comunicação mercadológica. Na segunda parte foi realizada uma pesquisa empírica, de natureza exploratória e caráter qualitativo, por meio de uma pesquisa de entrevistas individuais em profundidade com 11 diretores de planejamento de comunicação das maiores agências de comunicação *full service* do Brasil. O procedimento analítico foi baseado na análise de conteúdo. Os resultados demonstram que a maioria das agências de comunicação pesquisadas ainda realiza uma mensuração e avaliação dos resultados baseada em saídas de impacto de mídia, para grande parte das ferramentas de comunicação mercadológica, e que as pesquisas de *tracking* de marca, realizadas por grandes clientes, são muito utilizadas para avaliar as campanhas de comunicação. Numa situação em que a mensuração e avaliação dos resultados esteja implementada, a relação entre as agências e as empresas pode sofrer mudanças como: um tratamento mais técnico e objetivo, maior importância do planejamento de comunicação, campanhas ainda mais centradas na resolução do problema do cliente, acompanhamento constante dos efeitos da comunicação a partir do início da programação e mudança na forma de remuneração das agências de comunicação, ganhando apelo o *success fee* – incentivo baseado no desempenho da campanha de comunicação.

Palavras-chave: comunicação mercadológica; mensuração em comunicação; agências de comunicação; resultado em comunicação; métricas.

ABSTRACT

This paper aims to contribute to the improvement of the theoretical framework of the marketing communication field related to the measurement and evaluation of communication results, especially to the point of view of advertising agencies. The study intended to investigate possible changes in the working relationship between companies and communication agencies, in a situation where the measurement and evaluation of results are increasingly present. The approach used can be divided into two steps. The first part was carried out from a literature review, based on bibliographic research, the main issues presented were: marketing communication, advertising agency and the measurement and evaluation of results in marketing communications. In the second part, an empirical survey was conducted, of exploratory and qualitative nature, through a survey of individual in-depth interviews with 11 communication planning directors of the largest full service communication agencies in Brazil. The analytical procedure was based on content analysis. The results show that most of the advertising agencies surveyed still perform measurement and evaluation of results based on media impact of outputs, for most marketing communication tools, and that brand tracking, held by major customers, are widely used to assess communication campaigns. In a situation where the measurement and evaluation of results is implemented, the relationship between the agencies and companies may suffer changes such as: more technical and objective treatment, communication planning becoming more important, more focused campaigns in solving customer's problem, constant monitoring of communication effect from the beginning of the communication programming and change in the way of advertising agency compensation, gaining appeal the success fee - incentive based on the performance of the communication campaign.

Key-words: marketing communications; measurement communication; advertising agencies; results in communication; metrics.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MERCADOLÓGICA	20
2.1	Comunicação.....	20
2.2	Termos utilizados no Brasil e em outros idiomas.....	22
2.3	Comunicação organizacional.....	27
2.4	Modalidades da comunicação organizacional.....	29
2.5	Comunicação Integrada.....	40
2.6	Comunicação Integrada de Marketing (CIM).....	44
3	AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA	55
3.1	Mercado mundial do setor de comunicação.....	55
3.2	Mercado brasileiro do setor de comunicação.....	60
3.3	Participantes do setor de comunicação mercadológica.....	62
3.4	Tipos de agências de comunicação.....	68
3.5	Principais atividades de uma agência de comunicação.....	77
3.6	Formas de remuneração das agências de publicidade.....	81
3.7	Remuneração das agências em outros países.....	91
4	MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADO EM COMUNICAÇÃO	98
4.1	Processo de administração e a avaliação em organizações.....	99
4.2	Gestão da comunicação organizacional integrada.....	100
4.3	Definições e conceitos de termos.....	103
4.4	Eficiência, eficácia e efetividade.....	109
4.5	Mensuração e avaliação de resultado em marketing e comunicação.....	115
4.6	Mensuração e avaliação de resultado em comunicação mercadológica.....	121
4.7	Institutos de pesquisa/consultorias e ferramentas de análise/mensuração.....	131
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO	145
5.1	Classificação da pesquisa.....	145

5.2	Seleção da amostra	151
5.3	Análise do conteúdo das entrevistas	158
6	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	163
6.1	Perfil dos entrevistados, dados das agências e clientes	163
6.2	Diretrizes para os fornecedores e gestores de comunicação	171
6.3	<i>Briefing</i> de comunicação.....	177
6.4	Objetivos e metas de comunicação	181
6.5	Mensuração dos resultados em comunicação	193
6.6	Percepção sobre a mensuração em comunicação	207
6.7	Formas de remuneração das agências.....	217
6.8	Premiações e capacitação para a mensuração	221
6.9	Resumo das entrevistas	225
7	ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	229
7.1	Comunicação, comunicação integrada e CIM.....	229
7.2	<i>Briefing</i>	235
7.3	Objetivos e metas	237
7.4	Mensuração e avaliação dos resultados	240
7.5	Estrutura dos clientes	244
7.6	Forma de remuneração	246
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	252
8.1	Conclusões	252
8.2	Limitações do trabalho	256
8.3	Recomendações para futuras pesquisas	257
	REFERÊNCIAS.....	258
	APÊNDICES	269
	ANEXOS	279

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem falado, escrito e discutido sobre a importância da comunicação para as organizações, tanto na área acadêmica quanto no mundo dos negócios. A comunicação é essencial em todo o processo de gestão de uma organização – na liderança dos profissionais e na coordenação das ações das diversas áreas, no relacionamento com seus diferentes públicos de interesse, na construção de uma reputação consistente da empresa e no posicionamento estratégico de suas marcas, na apresentação dos produtos e serviços aos potenciais consumidores e na tentativa de persuadi-los à compra, entre muitas outras funções.

Embora entendamos que a comunicação organizacional deva ser tratada de forma integrada nas suas dimensões administrativa, institucional e mercadológica, este trabalho se concentrará na comunicação mercadológica, especialmente naquela voltada aos clientes potenciais, sejam eles consumidores finais ou clientes organizacionais.

A área de comunicação mercadológica, principalmente em empresas de maior porte, detém um orçamento de valor elevado para ser investido nas diversas ferramentas de comunicação a fim de alcançar os objetivos pretendidos. Mesmo quando se considera a divisão de marketing como um todo, com todas as suas demais atribuições, a maior parte dos recursos financeiros geralmente estão alocados na área de comunicação.

Por certo tempo o orçamento voltado para as atividades de comunicação mercadológica não sofria significativos questionamentos do alto escalão, uma vez que se acreditava que ações intangíveis, como a comunicação, não precisavam e nem poderiam ser mensuradas. Pouco esforço era empregado para se aferir os resultados alcançados por cada atividade de comunicação e da campanha de forma geral (a não ser algumas ações mais específicas e simples de medir, como determinadas ações promocionais ou de marketing direto), e isso era considerado normal, ou aceitável.

Com o passar do tempo, muitos estudiosos se dedicaram a mudar esse entendimento, declarando que era sim possível mensurar os efeitos gerados por uma campanha de comunicação mercadológica. Não para se chegar a números precisos e exatos, mas para alcançar medidas ponderadas que pudessem mostrar os efeitos resultantes das ações de comunicação desenvolvidas.

Também ao longo deste período os profissionais responsáveis pela área de marketing e de comunicação mercadológica, de algumas empresas, começaram a sofrer certa pressão do alto escalão da organização no sentido de justificarem investimentos/gastos em comunicação e comprovarem os resultados obtidos com a campanha de comunicação realizada.

Numa organização empresarial, geralmente, a comunicação mercadológica não está a cargo apenas da área de marketing ou do departamento de comunicação, pois contam com o importante suporte dos fornecedores de serviços de comunicação. Alguns provedores de comunicação participam efetivamente de todo o processo, planejando as estratégias e coordenando sua execução, podendo até serem considerados, nestes casos, como co-responsáveis pela gestão da comunicação. Em outras situações as agências de comunicação exercem funções menos contundentes, ficando encarregadas somente por ações mais táticas e pontuais.

Existem diversos tipos de provedores de serviços de comunicação: as grandes agências de comunicação de serviço completo – que atuam em praticamente todas as plataformas de comunicação (também chamadas *full service*); as agências de porte médio e pequeno – que desenvolvem trabalhos em algumas ferramentas de comunicação; e as agências especializadas – como as agências de marketing promocional (empresas de promoções de vendas – agora também denominadas de empresas de ativação ou de *live marketing*), empresas organizadoras de eventos, empresas de marketing direto (comunicação direta), empresas de relações públicas, agência de comunicação digital, entre outras. Embora ciente da importância de abranger todos os tipos de fornecedores, este trabalho pretende analisar em especial as grandes agências *full service*.

Para se apurar os resultados de uma ação de comunicação, de forma bastante simplista, seria necessário conhecer a situação antes e depois da atividade comunicacional, comparando o quanto determinado índice evoluiu de um período para o outro. Ou seja, é fundamental que se conheça o ponto de partida, se estabeleça um objetivo onde se pretenda chegar e que seja possível mensurar o progresso ou retrocesso, resultante da ação desenvolvida no final do processo com algum tipo de métrica.

As empresas, a princípio, devem ser responsáveis em tomar as decisões estratégicas sobre as diversas atividades de marketing, inclusive sobre a comunicação mercadológica ou de marketing. Como já mencionado, trata-se de um investimento de alto valor e, mais do que isso, as ações de comunicação exercem um impacto fundamental para os negócios da organização, persuadindo o cliente a comprar os produtos e serviços da empresa. Então, essas definições sobre as principais diretrizes da comunicação, geralmente, são formalizadas num documento denominado *briefing*, que é encaminhado para a agência de comunicação solicitando o desenvolvimento de uma campanha ou de uma ação de comunicação. Este *briefing* deve conter o problema a ser resolvido, os objetivos de marketing e, especialmente, os objetivos e as metas de comunicação, ao menos uma diretiva para as estratégias de comunicação, o público-alvo, o orçamento disponível, a definição dos prazos e a determinação da maneira como essa campanha ou ações de comunicação serão mensuradas e avaliadas, além dos dados ambientais.

As agências de comunicação, ao receberem o *briefing* passam a participar efetivamente deste processo. Num primeiro momento, as agências de comunicação deveriam fazer uma análise aprofundada sobre as informações que constam nesse documento para posicionar o seu entendimento sobre as diretrizes especificadas pela empresa, mas também o seu ponto de vista sobre as rotas que poderiam ajudar a solucionar o problema e alcançar os objetivos traçados. A agência e a empresa precisam chegar a um acordo sobre esses termos (*target agreements*), para que o processo possa avançar naturalmente. Isto posto, significa que a agência de comunicação mercadológica também tem um papel relevante nesta etapa crítica de definição dos objetivos e metas, diretiva das estratégias que posteriormente serão decididas, verbas e prazos e escolha do modo como os resultados serão avaliados.

Além do mais, o trabalho da agência também será julgado pela empresa ao longo e no final do processo tendo como base esses aspectos acordados. Evidentemente, estamos falando sob uma circunstância hipotética e que seria interessante ser estudada na realidade do mercado, no cotidiano das empresas e agências.

O processo de mensuração de resultado, portanto, não acontece somente depois da campanha de comunicação terminar o seu período de veiculação e de exposição, começa a partir da elaboração do *briefing*, na definição dos objetivos e metas, na determinação do ponto em que a empresa está antes da campanha e aonde ela pretende chegar ao final, e na importante escolha dos métodos e métricas mais adequados para se avaliar o resultado alcançado.

Acredita-se que na medida em que a mensuração dos resultados das ações de comunicação mercadológica ganhe desenvoltura e seja empregada por mais e mais empresas, ela possa ocasionar mudanças no relacionamento cliente-agência e provocar importantes alterações nas práticas das agências de comunicação, até então, estabelecidas.

Considerando as evidências descritas acima, seria relevante realizar um estudo para conhecer em maior profundidade as abordagens e métodos para a mensuração de resultado da comunicação mercadológica, como os fornecedores de serviços de comunicação estão tratando deste assunto e quais as perspectivas que essas agências estão vislumbrando para o futuro próximo. Essas são as justificativas para a escolha da temática desta tese.

Este processo de investigação pode ser classificado como uma pesquisa pura, pois como ensina Lopes (2011, p. 286), este tipo “constitui-se na pesquisa científica e tem por finalidade aprimorar o conhecimento do campo, motivo pelo qual é conduzida para comprovar, clarificar e refinar objetivos e hipóteses teóricas”.

O **problema de pesquisa** que norteia este estudo é o seguinte: será que a relação de trabalho entre as empresas e as agências de comunicação pode sofrer significativas mudanças numa situação onde a mensuração e avaliação dos resultados de comunicação mercadológica esteja cada vez mais presente?

O principal **objeto de estudo** do presente trabalho é a mensuração e avaliação de resultados em comunicação mercadológica, especialmente o ponto de vista das grandes agências de comunicação *full service*.

O **objetivo geral** desta tese é contribuir para o aprimoramento do referencial teórico do campo da comunicação mercadológica no que se refere à mensuração e avaliação dos resultados de comunicação, especialmente o ponto de vista das agências de comunicação mercadológica.

Os **objetivos específicos** que este trabalho pretende cumprir são:

- Discutir o papel da modalidade comunicação mercadológica no contexto da comunicação organizacional e da comunicação integrada, apresentando as principais ferramentas utilizadas e suas características.
- Investigar os vários tipos de agências de comunicação mercadológica, conceituando-as e descrevendo suas principais funções, atividades e atuações.
- Estudar e conceituar as principais plataformas, abordagens e metodologias de mensuração de resultados em comunicação, especificando sua aplicação nos diferentes elementos e ferramentas de comunicação mercadológica.
- Pesquisar como as grandes agências *full service* entendem e aplicam a mensuração de resultados nos trabalhos de comunicação que realizam.
- Analisar como acontecem algumas etapas do desenvolvimento de uma campanha de comunicação que, de alguma forma, estão relacionadas à mensuração dos resultados, especialmente a elaboração do *briefing*, estabelecimento de objetivos e metas de comunicação, o próprio processo de mensuração dos resultados e as formas de remuneração da agência.
- Estudar o impacto que a mensuração e avaliação de resultados têm gerado ou pode vir a ocasionar no relacionamento entre as empresas-contratantes e as agências de comunicação e a percepção de sua importância no futuro.

Levando-se em conta os resultados da pesquisa sobre avaliação dos processos de investimento em comunicação realizada pelo Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (CEACOM-ECA/USP) com as 50 maiores empresas brasileiras, de acordo com o *ranking* da revista Exame – Maiores e Melhores de 2007/2008/2009, os relatos informais de diversos profissionais que

atuam em empresas fornecedoras de serviços de comunicação e a troca de informações com docentes dos cursos de graduação e pós-graduação de disciplinas das áreas de marketing, relações públicas e comunicação, foram estabelecidas as seguintes premissas que deverão ser investigadas:

- 1) As agências de comunicação mercadológica estão passando por um processo de transformação e um dos fatores desencadeadores é a possibilidade de mensurar e avaliar os resultados das campanhas de comunicação desenvolvidas.
- 2) As empresas e as agências de comunicação têm dificuldade em estabelecer os objetivos e metas de comunicação para as ações e campanhas de comunicação mercadológica e raramente possuem dados anteriores, prejudicando o processo de mensuração de resultados.
- 3) As agências de comunicação mercadológica não têm avançado na prática da mensuração de resultados, e muito do que é mensurado são medidas de saídas, de impacto de mídia, e não de resultado, de efeito no consumidor.

Este estudo foi desenvolvido mediante duas principais abordagens metodológicas. Na primeira parte, quando se fez a revisão da literatura sobre os assuntos mais relevantes da tese, foram utilizados dados secundários, tratando-se de uma pesquisa bibliográfica. Na segunda parte do trabalho, com o interesse em elucidar o ponto de vista das agências de comunicação sobre a mensuração dos resultados em comunicação mercadológica, foi necessário partir para a busca de dados primários. Sendo um estudo característico de natureza exploratória e devendo ser conduzido por metodologia qualitativa, decidiu-se pela pesquisa em profundidade, realizada por meio de entrevistas individuais, como a abordagem mais adequada para os propósitos do trabalho.

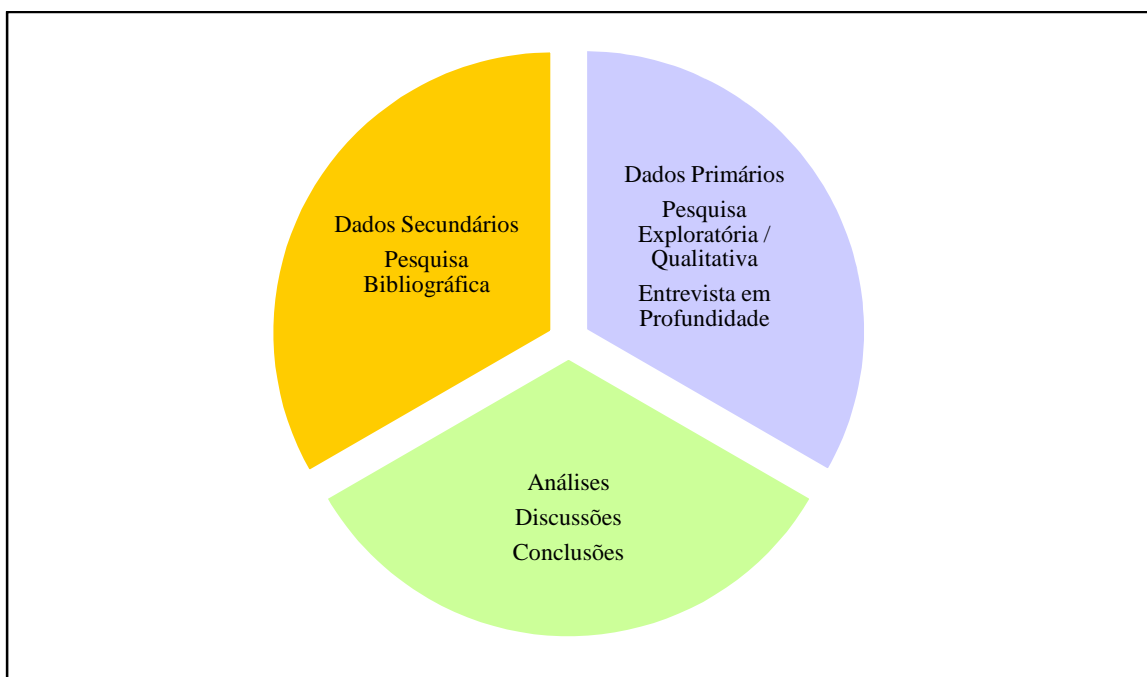


Figura 1 – Estrutura das pesquisas do projeto

Fonte: Próprio autor

Durante a pesquisa bibliográfica procurou-se investigar em livros, revistas científicas, trabalhos acadêmicos e outras publicações impressas e eletrônicas, nacionais e internacionais, textos que abordassem os seguintes assuntos:

- definições e conceitos sobre comunicação organizacional, modalidades da comunicação organizacional, comunicação integrada, a comunicação mercadológica e comunicação integrada de marketing
- definições, conceitos, tipos, funções, atividades e atuações das agências de comunicação mercadológica
- principais abordagens, plataformas e metodologias existentes sobre mensuração e avaliação dos resultados de comunicação mercadológica
- etapas do relacionamento entre cliente-agência, como elaboração do *briefing*, determinação dos objetivos e definição dos métodos de avaliação, que interferem na mensuração dos resultados de comunicação mercadológica

Já na segunda etapa do trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória junto aos profissionais de planejamento das agências de grande porte *full service*, por meio de entrevistas individuais em profundidade, seguindo um roteiro pré-estabelecido de aspectos que deveriam ser explorados.

A amostragem utilizada para essa pesquisa de campo pode ser classificada como não-probabilística, por julgamento e por conveniência. A pesquisa foi apreciada seguindo a metodologia de análise de conteúdo, considerando o significado do contexto. A explicação detalhada da metodologia está descrita no capítulo 5.

Este trabalho está organizado em oito capítulos. No segundo capítulo serão abordados os conceitos de comunicação organizacional, comunicação integrada, modalidades da comunicação organizacional, comunicação mercadológica e comunicação integrada de marketing.

No terceiro capítulo são apresentados o mercado mundial e brasileiro do setor de comunicação, os participantes do setor de comunicação mercadológica, os tipos de agências de comunicação, as agências *full service* e as agências especializadas, as principais atividades de uma agência de comunicação e as formas de remuneração das agências de publicidade.

No quarto capítulo serão tratados dos assuntos sobre mensuração de resultados, como o processo de administração e avaliação em organizações, a gestão da comunicação organizacional integrada, definições e termos relacionados à mensuração e avaliação de resultados em comunicação organizacional e em comunicação mercadológica, além de apresentar diversos métodos e ferramentas de vários institutos de pesquisa, empresas de serviços de marketing e consultorias de marketing e comunicação.

O quinto capítulo tratará dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa de campo, a classificação da pesquisa, a seleção da amostra e o método usado para analisar o conteúdo resultante das entrevistas.

No sexto capítulo será apresentado o resultado das entrevistas realizadas com os diretores de planejamento de comunicação das grandes agências *full service*, mostrando as diferentes opiniões e os aspectos de concordância em cada uma das categorias estudadas.

O capítulo sétimo é dedicado à discussão sobre a percepção das agências de comunicação *full service* sobre a mensuração e avaliação de resultado em comunicação mercadológica e os impactos que ela pode ocasionar no relacionamento cliente-agência.

No oitavo capítulo são feitas as considerações finais sobre o trabalho, avaliando se os objetivos propostos foram alcançados, são discutidas as premissas colocadas, os fatores limitadores do estudo e recomendações para estudos futuros.

Também compõem o presente estudo os elementos pós-textuais, as referências os apêndices A e B e o anexo A.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MERCADOLÓGICA

Neste capítulo pretende-se abordar os principais conceitos que serão utilizados ao longo do trabalho no que se refere à comunicação organizacional, trazendo a contribuição de estudiosos de cada uma das áreas, confrontando seus pontos de vista e esclarecendo termos que nem sempre são bem entendidos para que se possa estabelecer uma estrutura teórico-conceitual a partir da qual o objeto de estudo – a mensuração e a avaliação de resultados em comunicação – será tratado e pesquisado.

Mais do que trazer definições, que também são importantes, é necessário elucidar os fundamentos centrais de alguns termos que serão frequentemente utilizados no trabalho, como comunicação, comunicação organizacional, comunicação integrada, comunicação mercadológica e comunicação integrada de marketing, entre outros.

2.1 Comunicação

Comunicação é o ato de comunicar. Comunicar é estabelecer uma ligação entre, ao menos, dois elementos; comunicar é transmitir alguma informação para outrem; comunicar é manter um relacionamento com alguém; comunicar é escrever, é ler, é falar, é dançar, é fazer mímica, é representar; comunicar é passar de alguma forma uma ideia para outra pessoa ou para várias pessoas. Todas essas coisas, e muito mais, são comunicação. Como diz Nassar (2006), tudo é comunicação.

A comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independente de sua vontade. Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/reinterpretadas. A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender (SCROFERNEKER, 2006, p. 47).

Entendendo que a humanidade apenas vive e sobrevive em sociedade e que a grande maioria dos grupos sociais tende a se comunicar entre si e com outros

grupos, chega-se a conclusão que a comunicação é uma manifestação do homem, intrínseca à existência humana (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013).

Hohlfeldt, Martino e França (2001, p. 12-13) partem da etimologia para explicar o significado do termo comunicação:

O termo comunicação vem do latim *communicatio*, do qual distinguimos três elementos: uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião, temos a ideia de uma “atividade realizada conjuntamente”, completada pela terminação *tio*, que por sua vez reforça a ideia de atividade. E, efetivamente, foi este o seu primeiro significado no vocabulário religioso aonde o termo aparece pela primeira vez. [...] No mosteiro aparecerá uma prática que recebeu o nome de *communicatio*, que é o ato de “tomar a refeição da noite em comum”, cuja peculiaridade evidentemente não recai sobre a banalidade do ato de “comer”, mas de fazê-lo “juntamente com os outros”, reunindo então aqueles que se encontravam isolados. A originalidade dessa prática fica por conta dessa ideia de “romper o isolamento”, e nisto reside a diferença entre a *communicatio* eclesiástica e o simples jantar da comunidade primitiva.

Diante desta descrição histórica, pode-se interpretar que a comunicação seria a prática de estar junto com outros indivíduos (ou seja, não é uma prática que se possa fazer isoladamente), tornando possível, neste momento, o ato de comungar ou compartilhar algum tipo de experiência ou informação com os demais.

Os autores trazem outra possibilidade sobre o significado de comunicação, a partir da análise do vocábulo no idioma português, esclarecendo que por meio da decomposição da palavra “comum + ação”, observa-se o sentido de “ação em comum”. Importante salientar que este “algo em comum” refere-se a um mesmo objeto de consciência e não a coisas materiais. “O termo comunicação refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ele exprime a relação entre consciências” (HOHLFELDT; MARTINO; FRANÇA, 2001, p. 13).

Davis e Newstrom (1996, p. 4 *apud* KUNSCH, 2003, p. 161) definem a comunicação de maneira mais direta como “a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores”. Descrevem que a comunicação seria como uma ponte pela

qual as pessoas poderiam compartilhar o que sentem e o que sabem, atravessando com segurança o rio de mal-entendidos.

Numa abordagem mais antropológica, Freire (2009, p. 26) descreve o seu entendimento sobre comunicação.

O caráter relacional do ser humano – seja consigo mesmo, com os outros seres humanos, com a natureza ou com seus objetos e artefatos – demanda um sistema de signos convencionados que os expressem simbolicamente, construindo uma representação da realidade. A nossa existência, a vida em comum, a nossa imaginação e a nossa capacidade cognitiva engendram esse sistema de signos como suporte de nossas conexões com o mundo em que vivemos, com esferas sociais, enfim, com pessoas. A isso chamo de comunicação.

Diante de tais explicações e definições, pode-se dizer que comunicar é o ato de deixar algo em comum, transmitir um objeto de consciência, compartilhar uma mensagem ou informação, desde que o outro tenha condições de resgatar, reconstituir e interpretar a mensagem. Então, para que a comunicação aconteça são necessários ao menos dois indivíduos que compartilharão algum tipo de informação.

A comunicação também pode ser entendida como uma disciplina que representa um campo de conhecimento específico no campo das ciências sociais aplicadas, potencialmente capaz de produzir uma perspectiva distintiva de análise do social que, quando aplicada aos objetos de outros campos de conhecimento, proporciona um olhar característico sobre os objetos desses outros campos (DEETZ, 1992 apud REIS; COSTA, 2007, p. 57).

2.2 Termos utilizados no Brasil e em outros idiomas

Diversos termos são utilizados para se referir à comunicação no âmbito das organizações: comunicação empresarial, comunicação corporativa, comunicação institucional, comunicação organizacional, comunicação estratégica, comunicação interna, comunicação externa, comunicação administrativa, comunicação social,

comunicação mercadológica, comunicação de marketing e comunicação integrada de marketing, entre outros.

Também no idioma inglês aparece uma série de denominações, tais como: *organizational communication, business communication, management communication, corporate communication, industrial communication, institucional communication, marketing communication, administrative communication, internal communication, external communication, integrated communication, strategic communication e integrated marketing communication.*

Faz-se necessário esclarecer como esses termos são entendidos por diferentes estudiosos da área de comunicação, quais são os mais aceitos e quais são os termos equivalentes no idioma inglês. Neste tópico será abordado o termo utilizado como a área de estudo, aquele capaz de contemplar as diversas atividades comunicativas em quaisquer tipos de organizações.

Rêgo (2004, p.1) em seus trabalhos iniciais sobre o tema utilizava a denominação Comunicação Empresarial quando tratava da comunicação de forma geral de uma organização. Entretanto, no decorrer do tempo passou a adotar a expressão Comunicação Organizacional por entender que essa última tinha um significado mais abrangente.

Em meus trabalhos e pesquisas, no início da década de 1970, empregava a expressão comunicação empresarial. Com o desenvolvimento da área, a evolução dos modelos e a multiplicação das estruturas de comunicação, passei a usar a terminologia comunicação organizacional. Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. [...] Não há mais sentido, portanto, em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa, partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para a realidade.

Bueno (2009, p. 2) também compreende que a expressão Comunicação Organizacional é mais ampla e contempla outros tipos de organizações, não se

restringindo somente às empresas. Entretanto, defende a utilização do termo Comunicação Empresarial, pois acredita que é a denominação que o mercado mais utiliza, além de estar presente na denominação das entidades mais representativas do setor.

Nos bancos das universidades, em particular nos cursos de Relações Públicas, tem-se optado pela expressão “Comunicação Organizacional”, buscando dar à área a amplitude com que normalmente ela tem sido contemplada no mercado. Quem age desta forma julga que a expressão “Comunicação Empresarial” pode denotar apenas a comunicação que se efetiva nas empresas públicas e privadas, com exclusão da que ocorre em outras instâncias organizacionais (entidades em geral, ONGs, autarquias etc.). Se a intenção é evocar a comunicação nas organizações em geral, sem restrições, certamente Comunicação Organizacional será a mais indicada. Aqui, utilizaremos, prioritariamente, a expressão Comunicação Empresarial, pela sua frequência de uso e por ser mais aceita no ambiente profissional (tanto é verdade que figura na denominação das nossas principais entidades da área).

Nesta mesma linha, preferindo o termo Comunicação Empresarial, estão outros autores como Neves (2000), Vieira (2004), Pimenta (2007) e Tavares (2010) que entendem que o termo comunicação empresarial é o mais utilizado no mercado.

Por sua vez, Kunsch (2003, p. 150) esclarece que no Brasil as terminologias Comunicação Organizacional, Comunicação Empresarial e Comunicação Corporativa são usadas indistintamente para se designar todas as ações de comunicação empreendidas por qualquer tipo de organização, mas prefere adotar em suas obras a Comunicação Organizacional.

[...] a comunicação organizacional [...] Vemo-la assim no sentido amplo e abrangente, conforme conceitos e práticas que, aos poucos, vêm sendo assimilados no contexto da realidade brasileira. Trata-se, na verdade, da comunicação “corporativa”, que no Brasil, em grande parte, ainda se chama comunicação “empresarial”. A nosso ver, o termo comunicação “organizacional”, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONG’s, fundações etc. não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa”.

Percorrendo diversos livros e artigos da área, percebe-se que a maioria dos pesquisadores desse campo de estudo de comunicação no Brasil segue a mesma perspectiva de Kunsch, adotando o termo Comunicação Organizacional para designar os estudos da comunicação nos vários tipos de organizações. Também neste trabalho será adotada esta denominação.

Fonseca Junior (2007), em sua tese de doutorado na Universidade Metodista de São Paulo, desenvolveu um estudo epistemológico sobre a comunicação organizacional e traz um panorama sobre como alguns dos principais centros que desenvolvem pesquisas nesta área tratam do assunto, bem como os termos mais empregados. Para tanto, analisou 1.181 registros de 519 documentos internacionais que estavam disponíveis na base de dados *Web of Science*, publicados entre os anos 1945 e 2005, que abordavam a comunicação em organizações.

O autor relata que a comunicação organizacional na Europa, com grande tradição teórica frente aos fenômenos sociais, os estudos passaram a apresentar um caráter mais aplicado, tanto na esfera acadêmica como na organizacional. A princípio esses estudos sobre as diferentes áreas e técnicas de comunicação tiveram a designação de Comunicação Corporativa, passando, posteriormente, a ser denominado de Comunicação Estratégica.

Nos Estados Unidos, a área de estudos da Comunicação Organizacional, conhecida pela tradição funcionalista, tem apresentado um movimento contrário e começam a desenvolver trabalhos nas linhas mais críticas e interpretativas. No passado utilizaram os termos *Business Speech*, *Industrial Communication*, *Industrial Relations* e *Business Communication*. Atualmente são utilizadas as seguintes denominações: *Business Communication*, *Management Communication*, *Corporate Communication* e *Organizational Communication* (FONSECA JUNIOR, 2007, p. 22).

O autor elaborou uma interessante análise onde apresenta as principais afinidades dos termos em português e inglês relacionados à Comunicação Organizacional (Tabela 1): o termo em inglês *Corporate Communication* está relacionado aos seguintes termos em português: Comunicação Organizacional, Comunicação Empresarial, Comunicação Estratégica e Comunicação Integrada; *Organizational*

Communication aparece ligada à Comunicação Interna; *Institucional Communication* é relacionada à Comunicação Corporativa e Comunicação Institucional; *Strategic Communication* vinculada à Comunicação Estratégica e Comunicação Integrada; *Marketing Communication* à Comunicação Mercadológica; e *Administrative Communication* relacionada à Comunicação Administrativa. (FONSECA JUNIOR, 2007, p. 177).

Tabela 1 - Principais afinidades dos termos em português e inglês relacionados à Comunicação Organizacional

TERMOS Inglês/Português	Comunicação Organizacional	Comunicação Empresarial	Comunicação Corporativa	Comunicação Estratégica	Comunicação Integrada	Comunicação Administrativa	Comunicação Interna	Comunicação Institucional	Comunicação Mercadológica
Organizational Communication									
Business Communication									
Management Communication									
Corporate Communication									
Industrial Communication									
Institucional Communication									
Marketing Communication									
Administrative Communication									
Internal Communication									
External Communication									
Integrated Communication									
Strategic Communication									

Fonte: Fonseca Júnior (2007, p. 177)

Confirmando essa análise, Fonseca Junior (2007, p.25) menciona que os termos Comunicação Organizacional e Comunicação Empresarial são traduzidos para o idioma inglês e espanhol como sinônimos de *Corporate Communication* e *Comunicación Corporativa* (ORGANICOM, 2005, n.1) e não de *Organizational Communication* ou *Comunicación Organizacional*.

Neste trabalho, quando necessário, será feita a tradução livre da seguinte forma: *corporate communication* – comunicação organizacional, *management communication* – comunicação institucional, *organizational communication* – comunicação administrativa, *marketing communication* – comunicação mercadológica ou comunicação de marketing.

2.3 Comunicação organizacional

Para Casali (2005, p. 13) comunicação organizacional deve ser considerada como uma expressão única, merecedora de uma definição exclusiva, não se tratando apenas da junção das palavras comunicação e organização. Deve ser vista como “um fenômeno único porque faz referência a um único objeto, o processo de comunicação organizacional em si mesmo, ou seja, intrínseca capacidade ‘organizante’ da comunicação”.

Christensen e Cornelissen (2011, p. 386, tradução nossa) relatam que muitos autores, como Shelby (1993), van Riel (1995) e van Riel e Fombrun (2007), consideram a comunicação organizacional como um termo amplo que engloba a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa e a comunicação institucional. “Comunicação organizacional [...] é simplesmente usada como um termo ‘guarda-chuva’ para o campo de práticas das múltiplas formas de comunicação e das atividades de gestão”.

Comunicação organizacional é o termo usado para descrever uma variedade de funções de gestão relacionadas à comunicação interna e externa. Dependendo da organização, a comunicação organizacional pode incluir as seguintes tradicionais disciplinas: relações públicas, relações com investidores, relações com funcionários, relações com a comunidade, relações com a mídia, relações trabalhistas, relações com o governo, comunicações técnicas, treinamento e desenvolvimento dos empregados, comunicação de marketing, comunicação institucional. Muitas organizações também incluem as atividades filantrópicas, comunicação de crise e emergencial e propaganda como parte das funções da comunicação organizacional (GOODMAN, 2004, c. 13, p. 1, tradução nossa).

Pickton (2004) considera que a comunicação organizacional alastrou seus tentáculos pela organização como um todo e que definir e delinear suas fronteiras pode não ser uma tarefa fácil, pois sobreposições entre as atividades de comunicação numa organização acontecem comumente.

A professora e pesquisadora Margarida Kunsch, uma das pioneiras desse campo de estudo no Brasil, que vem trabalhando com essa temática desde os anos 1980,

também entende que a comunicação organizacional deve ser vista no sentido amplo e abrangente, definindo-a como:

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2003, p. 149).

A autora esclarece que nesta perspectiva abrangente da comunicação nas organizações leva-se em conta todos os aspectos relacionados à complexidade das atividades comunicacionais. Além da função tática e instrumental, a comunicação passa a assumir uma posição estratégica. Desta forma, deve agregar valor à organização, contribuindo de maneira efetiva no cumprimento de sua missão e seus objetivos gerais, consolidação de seus valores e no desenvolvimento das estratégias, seguindo os princípios da ética.

O planejamento das ações de comunicação requer o conhecimento profundo das necessidades e expectativas dos diversos públicos de interesse que a organização mantém relacionamento, internos e externos, bem como da sociedade de forma geral. Enfatiza, ainda, ser determinante a integração total de todas as modalidades de comunicação para a busca e o alcance da eficácia, eficiência e efetividade organizacional em benefício de todos – organização, públicos e sociedade. (KUNSCH, 2009).

Comunicação organizacional é o total de esforços da organização para uma comunicação eficaz e lucrativa. Ela é uma ação estratégica praticada pelos profissionais dentro da organização ou em nome do cliente. Ela é a criação e manutenção de fortes relacionamentos internos e externos (GOODMAN, 2004, c. 13, p. 25, tradução nossa)

Por sua vez, Bueno (2009, p. 3-4) entende a Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Segundo este autor, deve-se ter uma visão abrangente da comunicação organizacional, uma vez que os relacionamentos com os diferentes públicos com os quais a organização mantém contato não são realizados somente pelos profissionais da área de comunicação da organização, mas por todos aqueles que fazem parte da mesma, além de outros profissionais contratados que a representem (terceirizados). Assim, a organização que pretenda implantar uma cultura de comunicação deve mobilizar e capacitar todos aqueles que desempenham a função de comunicar.

Freire (2009, p. 90) entende a comunicação organizacional como um aplicativo dos processos de comunicação no contexto das organizações. Nesta linha de raciocínio estabelece a comunicação organizacional como:

Um campo da comunicação humana em constante movimento, que dá existência à organização a partir da constituição dinâmica dos processos relacionais e informacionais entre seus membros, deles com a própria organização e com o ambiente que a cerca, produzindo sentidos e significados, por meio do estabelecimento de uma ecologia comunicativa baseada na confluência das diversas ciências desenvolvidas pelo homem.

2.4 Modalidades da comunicação organizacional

As três categorias de comunicação, definida pelos emissores e receptores da comunicação, segundo van Riel (1995 apud MAZZEI, 2014, p. 222, tradução nossa):

- Comunicação administrativa – implementada pelos gerentes *seniors* para planejar, organizar, supervisionar, coordenar e monitorar. Ela é útil para desenvolver uma visão compartilhada da organização, ganhar e manter confiança na liderança da corporação, possibilitar e manejar processos de mudança e, finalmente, ajudar o crescimento profissional dos funcionários.
- Comunicação institucional – inclui atividades heterogêneas de comunicação: relações públicas, assuntos públicos, comunicações de responsabilidade social corporativa, relações com investidores, comunicação com órgãos trabalhistas, propaganda institucional e comunicação interna.
- Comunicação mercadológica – engloba as comunicações para as atividades comerciais desenvolvidas para ajudar as vendas de bens e serviços. Tipicamente inclui o mix promocional: propaganda, marketing direto, venda pessoal e patrocínio.

Partindo de sua definição, Kunsch (2003, 149-150), entende que a comunicação organizacional compreende as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a atividade nas organizações – a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Figura 2). Com essas formas de comunicação, uma organização é capaz de relacionar-se com o seu universo de públicos de interesse e a sociedade em geral.

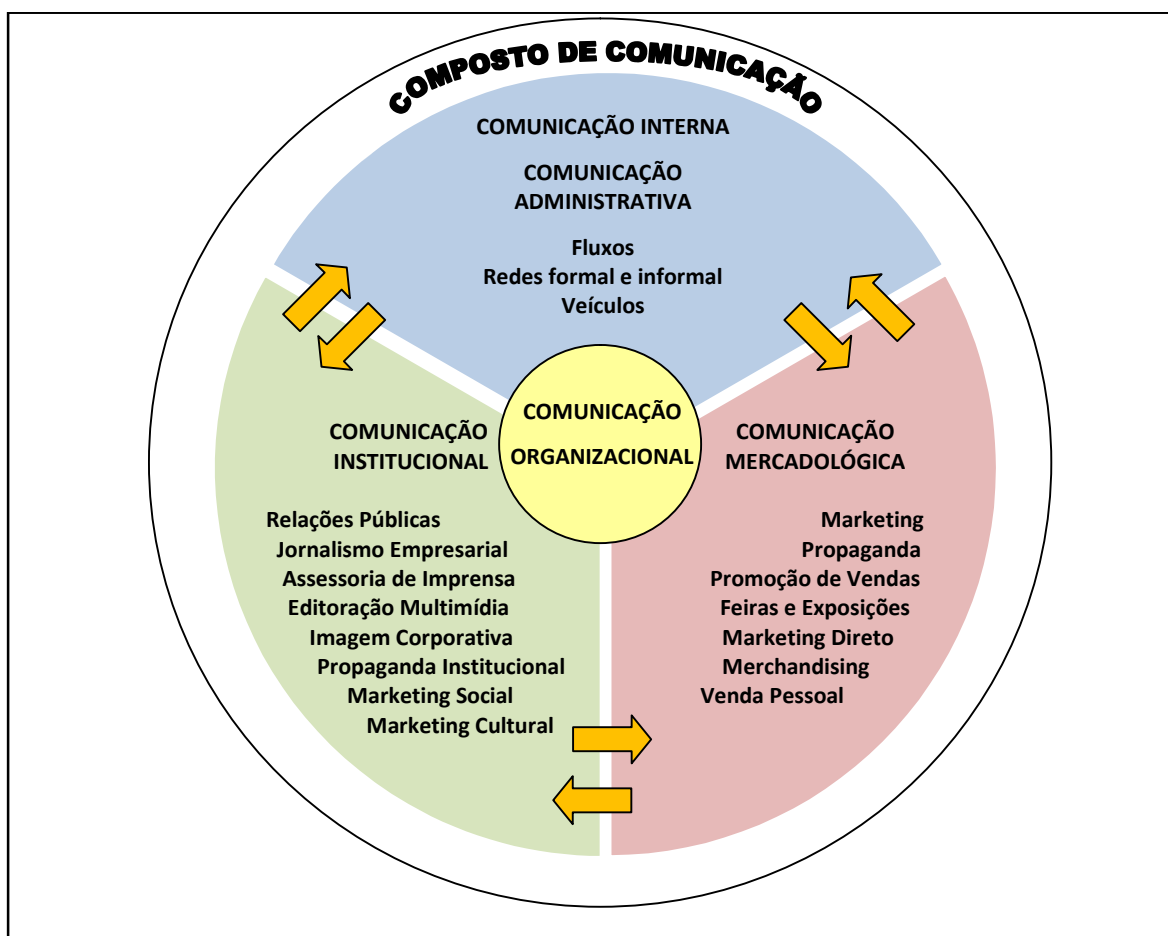


Figura 2 – Comunicação Integrada
Fonte: Kunsch (2003, p. 151)

Yanaze (2011, p. 418-419) apropria-se da definição da professora Kunsch, entretanto extrai dos integrantes da comunicação organizacional a modalidade comunicação interna, por entender que a denominação “interna” não determina, qualifica ou caracteriza o conteúdo da comunicação, mas apenas o direcionamento da comunicação. Explica que as modalidades de comunicação administrativa, institucional e mercadológica podem ser voltadas tanto para públicos internos, quanto para externos (Figura 3).



Figura 3 – Abordagem da Comunicação Integrada
 Fonte: Yanaze; Freire; Senise (2013, p. 68)

Ao analisar a definição de Kunsch (2003, p. 154) sobre a comunicação interna como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”, observa-se que a autora indica que as comunicações devem ser planejadas para garantir que as mensagens cheguem de maneira correta, mencionando as pessoas que estão envolvidas neste processo comunicativo (emissores e receptores seriam os próprios integrantes da organização). Entretanto, não caracteriza o conteúdo da mensagem de uma maneira distinta das modalidades administrativa, institucional e mercadológica (até mencionadas na definição).

Não resta dúvida que uma maneira válida para classificar a comunicação organizacional é determinar onde essa relação acontece, dentro ou fora da organização, com integrantes da própria organização ou com outros públicos. Assim, concordando com a posição de Yanaze (2011), acreditamos que a comunicação interna não deveria entrar na mesma classificação das dimensões da comunicação organizacional, mesmo porque, como será mostrado a seguir, entendemos que qualquer modalidade da comunicação pode ser voltada tanto para o público interno, quanto para o público externo. Este trabalho acadêmico seguirá o

ponto de vista de Yanaze, considerando as modalidades – comunicação administrativa, comunicação institucional e comunicação mercadológica – como aquelas que integram a comunicação organizacional.

2.4.1 Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa é aquela que contempla todos os conteúdos referentes ao cotidiano de uma organização a fim de orientar, organizar, atualizar ou reordenar o fluxo das atividades funcionais, como um suporte informacional-normativo da organização (RÊGO, 2004).

Kunsch explica que é a comunicação administrativa que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.

Tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo das entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*). O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso, é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias (KUNSCH, 2003, pag. 153).

Ainda segundo a autora, a comunicação administrativa ocorre dentro da organização e está relacionada às funções administrativas. Não seria possível administrar uma organização sem que houvesse um contínuo processo de comunicação, envolvendo todos os públicos internos. O fluxo e as redes de informações possibilitam o planejamento, a direção e o controle dos recursos da organização, visando uma maior produtividade e um resultado geral positivo.

Yanaze (2011, p. 452) amplia esse conceito incluindo outros públicos externos à organização, mas que participam das atividades de gestão da organização.

A comunicação administrativa trata das estratégias e meios de comunicação a serviço das atividades de gestão da empresa, ou seja, do

planejamento, da organização, da coordenação e do controle. Nela, incluem-se todos os fluxos contínuos de informação, que interligam os diferentes setores da empresa, vertical ou horizontalmente, de baixo para cima ou vice-versa. Ela abrange também a comunicação entre a empresa e seus diferentes *stakeholders* visando proporcionar aos gestores conhecimento para a tomada de decisões para a consecução dos objetivos gerenciais.

A comunicação administrativa constitui o que poderia ser considerado o núcleo das atividades comunicativas da organização. Aquela que garante a dinâmica da gestão organizacional – planejamento, organização, coordenação e controle –, atuando nos ambientes interno e externo.

O autor relaciona os instrumentos formais e informais que podem ser utilizados pelos gestores na comunicação administrativa. Entre as ferramentas formais estariam: memorandos; intranet, internet e *email*; jornal e mural; reuniões; quadro de avisos; portal e *blog* empresarial; campanhas internas; publicações impressas e/ou eletrônicas (jornal, revistas, boletins); eventos; folhetos, cartazes e faixas; relatório patrimonial e social anuais; *clipping*. Como instrumentos comunicacionais informais, que podem ser espontâneo ou planejado, são citados: os bate-papos; *happy-hours*; café da manhã com diretores e com o presidente; ligações telefônicas (YANAZE, 2011, p. 453-454).

2.4.2 Comunicação Institucional

Kunsch (2003, p. 164), esclarece o que “no composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

Para que isto ocorra, torna-se necessário um profundo conhecimento da missão, visão, valores, filosofia e políticas da organização e não simplesmente a divulgação institucional da marca. Sendo assim, as ações de comunicação devem ser planejadas estrategicamente pela área de relações públicas em total integração com as demais vertentes da comunicação organizacional.

A finalidade básica da comunicação institucional é a influência político-social na sociedade onde a organização está inserida, de forma que os diversos públicos de interesse tenham percepções, crenças, e atitudes favoráveis à organização sob todos os aspectos.

Pasquale, Lammardo Neto e Gomes (2012, p. 33) trazem uma definição bastante objetiva: “A comunicação institucional é aquela que transmite, propaga, divulga a organização de forma integral, isto é, fixa a imagem da empresa em sua totalidade sem se preocupar em vender produtos ou serviços”.

Comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e as ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante seus públicos (TAVARES, 2009, p. 60).

Portanto, a comunicação institucional é responsável em promover, junto aos públicos interno e externo, os fundamentos que caracterizam a identidade da organização – sua missão, sua visão, seus valores e seus objetivos gerais – de maneira que essas mensagens possam exercer uma influência político-social na sociedade e gerem expectativas positiva sobre a organização.

Yanaze (2011, p. 457) explica que a relação da organização com seus públicos de interesse sofreu mudanças significativas ao longo dos anos. Antigamente as relações da empresa estavam restritas aos vínculos comerciais com os fornecedores e clientes. Com o passar do tempo, as relações da organização se expandiram e tornaram-se mais complexas, englobando muitos outros públicos de interesses. Desta forma, as organizações devem desempenhar diversos papéis e adotar diferentes comportamentos e atitudes nas interações que mantêm com os seus públicos, proporcionando uma imagem favorável, sem causar danos à sua identidade e reputação corporativa.

A competição entre as organizações no mercado atualmente não se restringe mais às estratégias vinculadas aos *outputs* (produtos e serviços, preços, distribuição e comunicação mercadológica), mas também está relacionada às informações que os

públicos têm acesso sobre os *inputs* (recursos financeiros, humano e materiais, informações e tecnologia) e dos *throughputs* (processos, sistemas, políticas, cultura organizacional, clima empresarial e logística). Todos esses aspectos, sejam eles positivos ou negativos, contribuem para a formação da identidade, da imagem e da reputação que os diferentes públicos têm sobre a organização, podendo se transformar em diferenciais e vantagens competitivas ou fatores desfavoráveis.

Dois outros estudiosos da área compartilham pontos de vista semelhantes. Mello (2010, p. 207) entende que “a comunicação institucional e mercadológica já não podem ser planejadas e gerenciadas de forma dissociada”, uma vez que os consumidores dos produtos e serviços além de cidadãos, também podem ser funcionários, investidores, ativistas sociais entre outros públicos estratégicos. Desta forma, os conceitos tradicionais de públicos de interesse ou públicos estratégicos também sofrem alteração, considerando que num ambiente fluído os papéis são dinâmicos.

A imagem pública das organizações passou a representar um fator estratégico tão importante quanto os produtos e serviços. As empresas querem ser reconhecidas não apenas por sua marca ou por suas atividades específicas, mas por sua atuação como empresas cidadãs. Neste contexto, a comunicação ocorrerá não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores etc. (CARDOSO, 2006, p. 1140).

A modalidade da comunicação institucional é formada pelas seguintes áreas e atividades, segundo Kunsch (2003, p. 165): “as relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia”.

2.4.3 Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica, como sua denominação já indica, refere-se às ações direcionadas ao mercado – os diferentes públicos com os quais a organização pretende manter relacionamentos visando, por meio de negociação, estabelecer acordos comerciais.

A comunicação mercadológica, também é denominada por alguns autores como comunicação de marketing, ganhando até uma abreviação: COMAR. Do mesmo modo, em inglês, *Marketing Communication* é também conhecido como MARCOM. Outra denominação que vem sendo bastante usada é *Integrated Marketing Communication* (IMC), ou Comunicação Integrada de Marketing (CIM) em nosso idioma. Embora, muito comumente, a CIM seja tratada como outro sinônimo para comunicação mercadológica ou de comunicação de marketing, ela têm um conceito teórico um pouco mais abrangente, que será tratado no próximo tópico.

Também vale a pena esclarecer que entre os componentes do composto de marketing (ou mix de marketing) mais conhecido e utilizado, os 4 P's do marketing – Produto, Preço, Praça e Promoção, o elemento promoção é aquele que está relacionado à comunicação. Embora os termos promoção, marketing promocional ou composto promocional, tenham sido usados de maneira frequente por um longo período, atualmente tanto os profissionais de marketing e comunicação, quanto os acadêmicos, têm preferido utilizar as expressões comunicação mercadológica ou comunicação de marketing. Além do mais, como uma das ferramentas do composto de comunicação é a promoção de vendas, a palavra promoção acaba gerando equívocos desnecessariamente.

Para Kunsch (2003, 164), a comunicação mercadológica é responsável “por todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo”. Da mesma forma com que a área de relações públicas coordena a comunicação institucional, cabe ao setor de marketing gerenciar a comunicação mercadológica.

Kotler e Keller (2012) trazem na sua definição uma particularidade que a difere das outras modalidades de comunicação – a comunicação de marketing tem um foco específico que deve ser explorado: as marcas e os produtos (entendido no sentido amplo, como oferta), pois é isso que a organização deseja comercializar.

Comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta ou indiretamente, sobre os produtos e as marcas que elas comercializam. Em certo sentido, a comunicação de marketing representa a voz da empresa e das suas marcas; é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo com seus consumidores e constrói relacionamentos com eles (KOTLER; KELLER, 2012, p. 512).

Galindo (2012) realizou uma revisão conceitual levando em conta a evolução e a mutação dos ambientes, definindo-a nos seguintes termos:

A comunicação mercadológica é a produção simbólica decorrente do plano estratégico de uma organização em sua interação com o mercado, constitui-se em uma mensagem multidirecional elaborada com conteúdos relevantes e compartilhados entre todos os envolvidos nesse processo, tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de interesse e dos meios que lhe garantam o relacionamento contínuo, utilizando-se das mais variadas formas e tecnologias para atingir os objetivos comunicacionais previsto no plano (GALINDO, 2012, p. 96).

Nesta mesma linha de entendimento, Yanaze (2011, p. 430) conceitua a 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 do público (interno e externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora.

Assim, a comunicação mercadológica é o tipo de comunicação persuasiva, com o principal propósito de realizar uma negociação comercial. Assim, está relacionada à dois tipos de mercados de uma organização: o mercado fornecedor (de quem a organização compra toda sorte de insumos necessários à produção ou operação dos serviços – matéria-prima, equipamentos, informações etc.); e o mercado

comprador (para quem a organização vende os produtos e serviços produzidos – atacadistas, varejistas, consumidores etc.).

Neste trabalho acadêmico o foco será o mercado comprador, uma vez que as agências de comunicação são contratadas, na grande maioria dos casos, para desenvolver ações ou campanhas de comunicação visando os clientes que tenham potencial para comprar os produtos e serviços da empresa.

A comunicação mercadológica voltada para os compradores abrange ações direcionadas para os consumidores finais e clientes organizacionais. A comunicação tende a ser diferente para cada tipo de cliente tanto no que se refere aos meios, quanto às mensagens. Entre os clientes organizacionais, que não são os próprios usuários dos produtos/serviços, estão os intermediários (empresas participantes dos canais de distribuição que fazem a ligação entre a organização e o cliente final), tais como os atacadistas, os concessionários, os distribuidores, os representantes e os varejistas.

Kotler e Keller (2012, 448) ainda identificam e esclarecem os tipos de fluxo de comunicação utilizados pelas organizações voltados ao mercado comprador:

- Estratégia *Push* (empurrar): o fluxo de comunicação é direcionado ao intermediário. Normalmente é realizada por meio de algum tipo de promoção para induzir o revendedor ou a equipe de vendas a expor, promover e vender o produto de determinada marca aos consumidores finais. Usada quando o grau de fidelidade é baixo, a escolha do produto acontece na loja ou compra por impulso.
- *Pull* (puxar): o fluxo de comunicação é voltado ao consumidor final. Com mensagens persuasivas, geralmente por meio de propaganda, marketing direto, comunicação digital ou outras formas de comunicação, espera-se que o consumidor procure pelo produto no ponto de venda. Assim, os intermediários deveriam encomendar os produtos aos fabricantes. Estratégia adequada quando o grau de fidelidade à marca é grande, quando as diferenças entre as marcas é percebido e o processo de decisão ocorre antes de ir ao ponto de venda.
- *Push-Pull* (Empurrar-Puxar): nesta estratégia o fluxo de comunicação acontece nas duas direções, tanto voltado ao intermediário, quanto para o consumidor final. Esta combinação de esforços tende a maximizar os efeitos da comunicação.

As ações de comunicação mercadológica direcionadas para os clientes que fazem parte dos canais de distribuição são: folhetos técnicos apresentando o produto, propaganda em veículos de comunicação voltados aos revendedores, participação em feiras e congressos direcionados aos canais de distribuição, patrocínio de palestras em eventos destinados a este público, convite para os funcionários das empresas fornecedoras participarem de eventos, criação de concursos para premiar os canais de distribuição e os vendedores com melhores desempenhos de venda da organização, desenvolvimento de sistema de comunicação *just-in-time* para manter os distribuidores informados sobre a disponibilidade de produtos, campanhas de comunicação cooperadas com canais de distribuição, desenvolvimento de *broad-sides* informando sobre a campanha de lançamento, treinamento de vendas, sistema de atendimento via telefone ou internet e patrocínio de eventos organizados pelos canais de distribuição (YANAZE, 2011; BELCH; BELCH, 2014).

As principais ações de comunicação mercadológica voltadas ao consumidor final são as seguintes: propaganda no diversos veículos (televisão, revista, rádio, jornal, internet etc.), mídia exterior (*out-of-home*), folhetos e catálogos, *product placement*, patrocínio, ações de promoção de vendas e *merchandising* (material de ponto de venda), organização e participação em eventos, feiras e exposições, marketing direto e televendas, venda pessoal, diversas ações de comunicação digital (*website*, *link* patrocinado, *blog*, *e-business*, redes sociais etc.), logomarca, embalagem, assessoria de imprensa (YANAZE, 2011; BELCH; BELCH, 2014).

Cada autor tem a sua maneira própria de classificar as plataformas, modalidades ou ferramentas disponíveis no mix de comunicação mercadológica. Alguns tentam separar entre ferramentas tradicionais, complementares e inovadoras (OGDEN; CRESCITELLI, 2007) e outros organizam agrupam de acordo com as suas características. Também as denominações podem variar de um autor para o outro. A comunicação possibilitada com a internet, recebe nomes variados como marketing interativo, marketing digital, marketing *on-line*, comunicação interativa, comunicação digital, comunicação *on-line*, comunicação na internet. Abordando apenas o aspecto da comunicação, não seria adequado usar a expressão marketing, que é muito mais amplo. Então, comunicação digital, interativa ou *on-line* parecem pertinentes.

Tabela 2 – Plataformas comuns de comunicação

PROPAGANDA	PROMOÇÃO DE VENDAS	EVENTOS E EXPERIÊNCIAS	RELAÇÕES PÚBLICAS E PUBLICIDADE	MARKETING DIRETO E INTERATIVO	MARKETING BOCA A BOCA	VENDAS PESSOAIS
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos, sorteios, loterias	Esportes	Kits de imprensa	Catálogos	Interpessoal	Apresentações de venda
Embalagem / espaço externo	Prêmios e presentes	Entretenimento	Discursos	Mala direta	Salas de bate-papo virtual (<i>chat</i>)	Reuniões de venda
Embalagem / encartes	Amostras	Festivais	Seminários	Telemarketing	Blogs	Programas de incentivo
Cinema	Feiras comerciais	Artes	Relatórios anuais	Compras eletrônicas		Amostras
Folhetos e manuais	Exposições	Causas	Doações de caridade	Televendas		Feiras comerciais
Cartazes e panfletos	Demonstração	Visitas à fábrica	Publicações	Fax		
Reimpressão de anúncios	Cupons e descontos	Museus de empresas	Relações com a comunidade	Email		
Painéis	Financiamento a juros baixo	Atividades ao ar livre	Lobby	Correio de voz		
Placas de sinalização	Bonificação de troca		Mídia de identidade	Blogs corporativos		
Sinalização de pontos de venda	Programas de continuidade		Revista corporativa	Sites		
DVDs	Merchandising editorial (<i>tie-in</i>)					

Fonte: Kotler; Keller (2012, p. 515)

2.5 Comunicação Integrada

A comunicação integrada tem como conceito básico que todas as atividades comunicativas de uma organização estejam alinhadas e convergentes na busca dos objetivos estabelecidos. Essa sinergia entre ações das diversas modalidades de comunicação mostra-se possível somente quando existe um planejamento único da área de comunicação. Em sintonia, cada uma das atividades de comunicação deve contribuir para o cumprimento das estratégias e alcance dos objetivos de comunicação de maneira mais eficaz e eficiente.

Para Lupetti (2010, p. 44), “Kunsch é um dos poucos autores nacionais que aborda o assunto planejamento da comunicação organizacional, na visão integrada e completa da organização”. Outros autores tendem a trabalhar com a Comunicação

Integrada de Marketing (CIM), não abordando as outras modalidades da comunicação organizacional – comunicação administrativa, comunicação interna e a comunicação institucional – em seus estudos.

Por outro lado, como será visto no próximo tópico sobre a comunicação integrada de marketing, os principais estudiosos do tema, Schultz e Kitchen, também alertam que muitos autores colocam nos subtítulo dos livros de comunicação ou de propaganda e promoção, a questão do CIM, mas que não aprofundam os conceitos que foram propostos pelos acadêmicos que também envolve as outras áreas.

Dos vários livros, cujos títulos mencionam o termo Comunicação Integrada de Marketing – Shimp (2002), Pinheiro e Gullo (2005), Côrrea (2006), Ogden e Crescitelli (2007), Belch e Belch (2008), O’Guinn, Allen e Semenik (2008), Sá, Haim, Castro e Waissman (2010), Guissoni e Neves (2011) e Pasquale, Lammardo Neto e Gomes (2012) – apenas este último contempla as modalidades de comunicação interna e a comunicação institucional. Todos os demais tratam da CIM, mas abordam com exclusividade as ferramentas de comunicação mercadológica ao longo do texto.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Kunsch (2003) ainda explica que a comunicação integrada precisa construir uma unidade harmoniosa, embora reconheça a dificuldade que as diferenças e peculiaridades de cada uma das áreas apresentam. A convergência das diversas atividades comunicacionais, baseadas numa bem definida política global, com claros objetivos gerais da organização, certamente gerarão ações estratégicas e táticas de comunicação planejadas com resultados mais eficazes.

Yanaze (2011) também defende a importância da comunicação organizacional ser planejada, organizada, coordenada e controlada de maneira integrada, incluindo a

comunicação administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Ensina ainda que as três vertentes da comunicação organizacional estão presentes ativamente no processo sistêmico dos 3 Puts. A comunicação mercadológica aparece quando é necessário buscar condições favoráveis junto à fornecedores na obtenção de insumos para a produção (*inputs*); a comunicação administrativa se mostra no treinamento e orientação dos funcionários para as operações rotineiras (*throughputs*); a comunicação institucional se apresenta na promoção positiva da reputação e imagem para seus públicos internos e externos; e mais uma vez a comunicação mercadológica aparece, quando se faz uma ação promocional de determinado produto da organização (*outputs*) (YANAZE, 2011).

Casali (2004, p. 6) menciona que embora existam diferenças nas abordagens das diferentes áreas sobre o entendimento dos conceitos de comunicação integrada, parece que seguem as seguintes premissas:

- integração dos conteúdos das mensagens de comunicação a fim de transmitir uma idéia única, uma única mensagem através de diferentes instrumentos de comunicação, formando uma comunicação centralizada;
- integração das atividades entre profissionais das diferentes habilitações de comunicação social, a saber: publicitários, relações públicas e jornalistas; e
- integração do planejamento das ações comunicativas como forma de garantir a ação conjunta dos profissionais e a uniformidade da mensagem.

Pickton e Hartley (1998) descrevem algumas barreiras que dificultam a integração da comunicação: a mentalidade – por muitos anos se premiou a prática da especialização e foi negligenciado a necessidade e os benefícios da integração; taxonomia e linguagem – linguagens distintas para plataformas diferentes; estrutura das organizações – dificuldade de coordenação dos diversos departamentos e especializações; elitismo – confronto entre áreas, por exemplo, relações públicas e propaganda, para mostrar superioridade; magnitude da tarefa – necessidade de integração de muitos níveis e dimensões abrangendo as individualidades e a coletividade, requerendo o envolvimento de toda a organização; habilidade do gestor – necessidade de habilidade e conhecimento interdisciplinar.

A integração da comunicação organizacional pressupõe que as diferentes áreas responsáveis pela comunicação se integrem ou trabalhem em sintonia profunda, mas como esclarecem Ikeda e Crescitelli (2002, p.13) é um desafio grandioso.

[...] o processo de comunicação de uma empresa é gerido por diferentes áreas internas (a comunicação interna é desenvolvida pelo departamento de relações humanas, enquanto a área de vendas se encarrega da comunicação com *trade*, o marketing fica com a comunicação para o cliente e a comunicação com a comunidade é atribuição do departamento de assuntos corporativos) que pouco se relacionam, ou até mesmo apresentam certa rivalidade, o que dificulta ainda mais a integração. Realmente, dentro desse tipo de estrutura, fica difícil, para não dizer impossível, estabelecer um processo de comunicação minimamente integrado. Para que o processo funcione de forma adequada, é preciso instituir uma área com *status* de alta gerência, que tenha a função de estabelecer, desenvolver e coordenar todas as ações de comunicação da empresa. Algo como uma Vice-Presidência de Comunicação ou Diretoria de Comunicações.

Outros autores também vêem a integração da comunicação com certa descrença. Christensen, Firat e Cornelissen (2009, p. 207, tradução nossa), acreditam as organizações precisam demonstrar maior flexibilidade para interagir com a multiplicidade de receptores internos e externos das suas mensagens. Com o aparecimento de audiências experientes e sofisticadas as mensagens necessitam ter alguma complexidade permitindo leituras não uniformes.

Comunicações integradas apresentam um paradoxo para a gestão contemporânea da comunicação. Por um lado, a integração parece ser a forma mais lógica e sensata de gestão de comunicações em um mundo complexo e de múltiplas críticas audiências. Por outro lado, suas prescrições estão essencialmente em desacordo com o que é conhecido hoje sobre organização e comunicação humana. Embora represente uma significativa comunicação ideal, a integração nas comunicações está simultaneamente além do alcance – pelo menos, se o processo total de comunicação é levado com a devida consideração.

Trevisan (2003) conduziu uma pesquisa com as agências de publicidade para investigar a integração da comunicação nas organizações e concluiu que praticamente ela não acontece. As agências buscam integrar as ferramentas de comunicação de marketing, mas deixam de lado, ou não têm acesso aos demais

processos comunicacionais da organização, que por sua vez, mantém separadas as áreas responsáveis pela comunicação institucional e de marketing.

Se considerarmos [...] o conceito de comunicação integrada perpetrado pela comunicação organizacional, responderíamos que realmente não houve uma adoção do conceito na sua plenitude. O que ocorre é que, aparentemente, sob essa perspectiva, isso nunca acontecerá, pelas características intrínsecas de cada integrante desse sistema: a comunicação organizacional está dentro e a agência está fora da organização (TREVISAN, 2003, p. 55).

Apesar desses pontos de vista, Yeshin (2005, 282) acredita que “muitas empresas lutam para conseguir total integração de seus esforços de comunicação” buscando os inegáveis benefícios de entregar mensagens consistentes ao público-alvo.

2.6 Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

A partir de meados dos anos 1970 e principalmente na década seguinte, com o avanço da utilização dos computadores e o possível armazenamento e análise de dados, a indústria varejista começou a capturar dados de compras nos supermercados. Com essas informações em mãos, as empresas perceberam o impacto direto que os programas de promoções de vendas e marketing direto geravam nas vendas de seus produtos e passaram a investir mais nessas ferramentas. Então, as agências de publicidade viram parte dos orçamentos de propaganda dos seus clientes migrarem para outros tipos de ferramentas persuasivas de comunicação (SCHULTZ, 2010).

As agências de propaganda passaram a adquirir as agências de promoção de vendas, relações públicas e marketing direto, imaginando que o alinhamento entre as diferentes formas de comunicação seria fácil, mas não foi o que aconteceu. Diante desse impasse, um comitê tri-partido formado pela American Association of Advertising Agencies (AAAA), Association of National Advertisers (ANA) e American Advertising Federation (AAF), recorreu à Northwestern University em busca de uma solução (KITCHEN, 2005).

Como parte desse estudo, os acadêmicos Caywood, Schultz e Wang conduziram a primeira pesquisa sobre a comunicação integrada de marketing: *Integrated Marketing Communication – A survey of national consumer goods advertising* em 1991, com profissionais de marketing, agências e mídias para entender a situação atual da integração das comunicações. Deste estudo surgiu a primeira definição de CIM desenvolvida pela American Association of Advertising Agencies e Northwestern University.

A Comunicação Integrada de Marketing é um conceito de planejamento das comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalia os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicação, por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas, e combina essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo das comunicações (SCHULTZ, 1993, p. 17, tradução nossa).

Schultz (2010) relata ainda que o estudo pretendia mostrar como as agências e as organizações de marketing poderiam alinhar e integrar as quatro formas primárias de comunicação mercadológica que eram usadas naquela época: propaganda, promoção de vendas, marketing direto e relações públicas. O resultado ainda apontava que qualquer tipo de integração deveria ter origem nas empresas-clientes e não nas agências ou nas mídias.

Com a publicação do artigo de Caywood, Schultz e Wang em 1991 e posteriormente o lançamento do primeiro livro que abordava a CIM – *Integrated Marketing Communication: Putting it Together and Making it Work*, escrito por Schultz, Tannenbaum e Lauterborn, em 1993, a idéia de integração que já estava sendo também debatida por outros estudiosos, eclodiu (SCHULTZ, 2004).

As discussões sobre o tema da integração da comunicação se intensificaram, alguns considerando a proposta uma evolução do que se praticava até então, enquanto outros ignoravam ou criticavam essa nova orientação para a comunicação de marketing, como Cornelissen e Lock (2000) e Pettegrew (2000, p. 29, tradução nossa). “Apesar de seu apelo, mais de uma década se passou desde que o conceito foi introduzido, e a maioria das corporações norte-americanas ainda precisam implementar plenamente as idéias fundamentais contidas na CIM.” De qualquer

forma, a CIM começou a ser praticada inicialmente nos Estados Unidos pelas agências de propaganda, talvez por serem os fornecedores de serviços de comunicação mais afetados com a mudança.

A CMI, com seus termos associados de sinergia, holística e integração, evidencia fortemente a premissa de uma apresentação retórica e apelação de suas idéias. Essas retóricas, junto com a falta de um, já mencionado, debate teórico sobre IMC pode assim, [...] ser visto como sintomático de uma moda de gestão (CORNELISSEN; LOCK, 2000, p. 11, tradução nossa).

O fato de não haver consenso entre os autores e estudiosos sobre uma definição de comunicação integrada de marketing permanecia e prejudicava a realização de pesquisas para constatar ou não a sua efetividade na prática. Mesmo assim, os estudos sobre a CIM continuaram a ser desenvolvidos, cada um adotando o conceito que mais acreditava.

Não há nenhuma definição de comunicação integrada de marketing (CMI) aceita de forma geral. IMC parece significar coisas dramaticamente diferentes para diferentes pessoas. Esta falta de concordância não fez com que profissionais e acadêmicos parassem de debater o impacto da comunicação de marketing nas práticas atuais. Entretanto, a falta de uma definição aceita amplamente é uma barreira para o desenvolvimento de mensurações sobre a CIM. Em outras palavras, não se pode medir CIM até que se especifique o que é CIM (PHELPS; JOHNSON, 1996, p. 159, tradução nossa).

Pesquisas conduzidas com as agências de propaganda nos Estados Unidos em 1997 (SHULTZ; KITCHEN, 1997) e em múltiplos países em 1999 (KITCHEN; SHULTZ, 1999) apontavam que a comunicação integrada de marketing aumentava o impacto das comunicações, fazia as idéias criativas mais efetivas e proporcionava uma maior consistência na comunicação. A partir deste estudo o estágio de desenvolvimento da CIM se moveu do “o que é isso?” para “como podemos fazer isso?”, uma vez que os executivos das agências passaram a acreditar que a integração da comunicação era importante. Entretanto, alguns assuntos incômodos se tornaram evidentes, como a habilidade e capacidade das agências de propaganda de cuidarem de todas as áreas de comunicação, a mensuração dos

resultados dos programas da CIM e também a questão da remuneração pelos serviços prestados em todas as disciplinas de comunicação.

Schultz e Schultz (1998) apresentaram um modelo conceitual de quatro níveis de desenvolvimento da comunicação integrada de marketing, pelas quais as organizações teriam que transpor, embora frisassem que seus limites não eram tão estanques. Este modelo, aprimorado por Kitchen e Schultz (1999) (Figura 4), deixa evidente que integrar as ferramentas de comunicação de marketing seria o estágio mais básico de todo o processo, embora muitos profissionais tenham se apropriado somente desta parte do conceito.

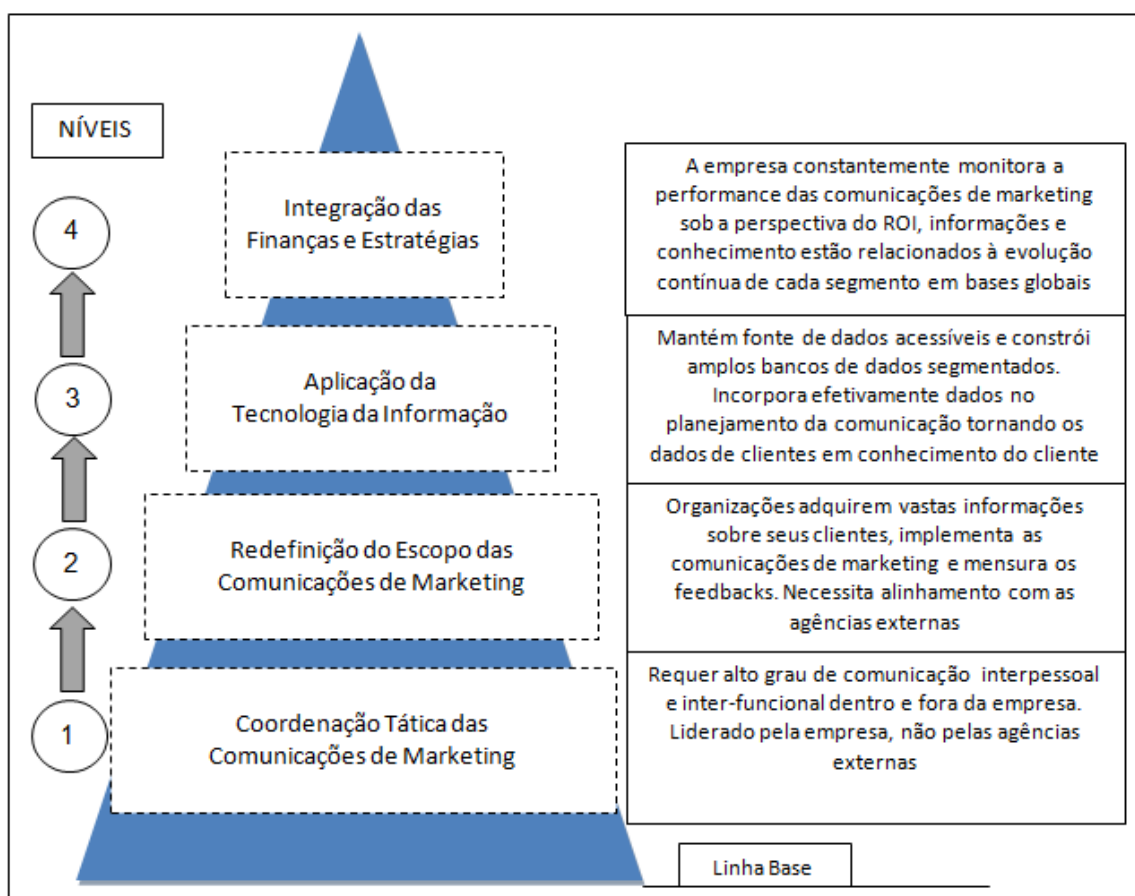


Figura 4 – Estágios de desenvolvimento da CIM
Fonte: Kitchen; Schultz (1999, p. 34)

Nível 1 – Coordenação tática: é o ponto de entrada de muitas organizações na CIM. Refere-se à coordenação das diversas ferramentas de comunicação através de produtos, divisões, regiões e países. É a promessa inicial da CIM para criar uma só

visão, um só som, estabelecendo uma estrutura geral para consolidar o planejamento da comunicação coerente e coesa. Alcançar a inter-funcionalidade por meio do alto nível de competência, não apenas dos esforços individuais da gestão da comunicação, mas também atingindo a sinergia e dinamismo de todas as atividades. Em alguns casos, reorganizando a equipe de marketing para ter especialistas em propaganda, relações públicas, marketing direto e outras especialidades;

Nível 2 – Redefinição do escopo de marketing: alterar a orientação da corporação do ponto de vista da operação para o ponto de vista dos clientes, consumidores e usuários. Passar a considerar não apenas aquelas tradicionais formas de comunicação, mas todas as possibilidades que o consumidor tem de entrar em contato com a marca;

Nível 3 – Aplicação de tecnologia da informação: aproveitar a força e o potencial da tecnologia para melhorar a desempenho de como e quando a mensagem é entregue ao consumidor e um processo de capturar e armazenar informações dos clientes e potenciais clientes. Planejar e executar a comunicação pelo ponto de vista do cliente, transformando os dados adquiridos do cliente pelas ferramentas tecnológicas em conhecimento sobre os contatos que o cliente tem com a marca;

Nível 4 – Integração estratégica e financeira: habilidade de mensurar o retorno do investimento no cliente como efeito da integração dos esforços de comunicação e orientar as decisões estratégicas, criando valor para os clientes em todas as dimensões da experiência da marca.

Muitas outras definições de comunicação integrada de marketing foram sugeridas e apresentadas por diferentes autores, ao longo dos anos, tais como:

Tabela 3 – Definições de Comunicação Integrada de Marketing

Schultz; Schultz (1998, p. 18, tradução nossa)	Comunicação integrada de marketing é um processo estratégico de negócio utilizado para planejar, desenvolver, executar e avaliar os programas de comunicação de marca coordenados, mensuráveis, persuasivos ao longo do tempo com consumidores, clientes, potenciais clientes, empregados, associados e outros públicos-alvo relevantes, internos e externos.
Ducan; Mulhen (2004) <i>apud</i> Seric; Saura, (2012, p. 68, tradução nossa)	É um processo inter-funcional contínuo e interativo de planejamento, execução e controle da marca que integra todas as partes do processo de intercâmbio em ordem a maximizar a satisfação das necessidades e desejos de cada um dos grupos
Schultz (2004, p. 8, tradução nossa)	Comunicação integrada de marketing é um processo estratégico de negócio utilizado para planejar, desenvolver, executar e avaliar os programas de comunicação de marca coordenados, mensuráveis e persuasivos, ao longo do tempo com consumidores, clientes, potenciais clientes, empregados, associados e outros públicos-alvo relevantes, internos e externos. O objetivo é gerar ambos, retorno financeiro de curto prazo e construir uma marca a longo prazo com valor para o acionista.
Mulder (2007) <i>apud</i> Seric; Saura (2012, p. 68, tradução nossa)	A CIM é um enfoque dinâmico e holístico, integrado em todos os níveis estratégicos de uma organização que faz a gestão de cada ponto de contato entre a organização e seus grupos de interesse.
Kliatchko (2009, p.9, tradução nossa)	A CIM é um processo estratégico de negócio orientado pela audiência, para a gestão dos <i>stakeholders</i> , conteúdo, canais e resultados de programas de comunicação de marca.

Fonte: Próprio autor com base em Schultz; Schultz (1998), Schultz (2004), Kliatchko (2009) e Serc; Saura (2012)

Kliatchko (2009, p. 8, tradução nossa) sintetiza alguns aspectos comuns nas principais definições de CIM:

1. Coordenação e sinergia das disciplinas de comunicação de marketing, múltiplos canais ou ferramentas empregadas em programas de IMC.
2. Consistência e coordenação das mensagens de comunicação de marketing através das disciplinas para maximizar o impacto e a efetividade da comunicação.
3. Entendimento e construção de relacionamentos lucrativos com múltiplas audiências ou *stakeholders* de uma determinada empresa e suas marcas.
4. Avaliação e mensuração de programas de IMC passando para mensurar meramente os efeitos comportamentais e os resultados financeiros da comunicação.

5. Gestão estratégica do planejamento das comunicações de marketing e do processo global de negócios.

Muitas pesquisas foram realizadas, desde a década de 1990, por acadêmicos de diversas partes do mundo, a fim de aprofundar o conhecimento do que estava sendo praticado pelo mercado e revisar o conceito de CIM. Obviamente cada estudo mostrou particularidades em seus resultados quanto às práticas da comunicação integrada de marketing em países distintos e mercados muito diferentes. Entretanto, um aspecto que parece ser bastante comum nas investigações conduzidas mostra que a evolução da CIM está estacionada ainda nas duas primeiras etapas de desenvolvimento.

A CIM tem evoluído rapidamente nas agências de publicidade no Reino Unido e na Nova Zelândia. Os clientes solicitam isto e as agências de propaganda oferecem isto. [...] Infelizmente, porém, a CIM parece estar firmemente ancorada nas fases mais precoce do seu desenvolvimento em ambos os países, uma descoberta que ecoa com outros países. (EAGLE; KITCHEN; BULMER, 2007, p. 967, tradução nossa).

Em outro estudo, mostram que ainda persiste o problema da mensuração dos resultados das comunicações mercadológicas, uma vez que depende de estrutura de tecnologia da informação para dar suporte a essa atividade.

A fraqueza do IMC ainda é a aparente inabilidade das agências em mensurar os resultados comportamentais. Mensuração, ou avaliação, representa um custo adicional para os clientes. Dado isso, clientes deveriam ter construído um detalhado banco de dados comportamental dos segmentos dos consumidores ao longo do tempo. Não seria razoável assumir que as agências teriam permissão para acessar isso, a menos uma forte relação de confiança construída ao longo do tempo tivesse sido desenvolvida (KITCHEN *et al.*, 2004, p. 1433, tradução nossa).

Keller (2001, p. 839) propõe seis dimensões pelos quais um programa de IMC poderia ser avaliado:

1. Cobertura: proporção e sobreposição de públicos-alvo alcançados pela comunicação de marketing
2. Contribuição: a própria habilidade da comunicação de marketing para criar o desejo de resposta e os efeitos da comunicação para os consumidores

3. Compartilhamento: a extensão para o qual as comuns associações são reforçadas através das opções de comunicação
4. Complementaridade: a extensão para que diferentes associações e ligações sejam enfatizadas através das opções de comunicação.
5. Versatilidade: a extensão pela qual as opções de comunicação de marketing sejam flexíveis e funcionem para diferentes grupos de consumidores
6. Custo: a avaliação desses critérios com seu custo, para que se chegue ao programa de comunicação mais eficaz e eficiente.

Seric e Saura (2012, p. 81, tradução nossa) realizaram uma revisão de 42 investigações empíricas realizadas entre 2001 e 2011 sobre a implementação de CIM. O estudo mostra que a comunicação integrada de marketing está amplamente praticada em diversas regiões do mundo, entretanto parece não ter avançado de nível de desenvolvimento.

Os estudos evidenciam que os profissionais de marketing e de comunicação conhecem bem o conceito e o percebem positivamente; reconhecem seu valor; crêem que melhorará a profissionalização da comunicação de marketing e reconhecem seus benefícios como: a) a maior eficácia; b) o impacto e a criatividade das mensagens; c) as vantagens competitivas. Entretanto, parece que transformar o conceito em realidade torna-se mais complexo. A maior parte das empresas está ancorada nas primeiras fases do desenvolvimento do conceito, quer dizer, na coordenação tática do tipo uma visão, um som, que exige pouco entendimento do consumidor, escassa análise do mercado e pouca necessidade de criação de banco de dados. Além disso, parece que os que têm a responsabilidade tática de decidir, os *experts* em comunicação, não têm habilidade estratégica e vice-versa. Portanto, o enfoque estratégico da CIM resulta ser de crucial importância para o seu futuro desenvolvimento.

As autoras ainda descrevem as barreiras que as pesquisas consultadas apontam como as principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento da CIM:

Tabela 4 – Definições de Comunicação Integrada de Marketing

Relativas ao conceito do CIM
Crises conceituais
Complexidade percebida no planejamento e coordenação da CIM
Problemas associados à mensuração e avaliação da CIM.
Relativas às relações entre empresas-cliente e agências de comunicação
Conflitos de interesse entre empresa, clientes e agências de publicidade e as lutas territoriais para a coordenação e controle da estratégia comunicativa
Forte especialização de empresas-clientes e agências de propaganda
Cultura corporativa e a rígida estrutura organizacional
Tempo necessário para construir relações de confiança entre agência-cliente, agência-agência e dentro da mesma agência
Diferenças de disciplinas entre as agências de propaganda e as agências de relações públicas
Necessidade de trabalho conjunto de distintas agências de comunicação
Falta de conhecimento e habilidade em todas as áreas de comunicação

Fonte: Adaptado de Serc; Saura (2012, p. 82, tradução nossa)

Pesquisa realizada em seis países sobre o que é ensinado nas faculdades sobre IMC mostra que o que é transmitido internacionalmente não é o que os autores consideram como o verdadeiro cerne do conceito por eles preconizado. “Frequentemente refletem o que sempre foi ensinado na área da gestão da comunicação de marketing. [...] são inerentemente textos de propaganda com o subtítulo de IMC” (KERR, *et al.*, 2008, p. 544, tradução nossa). Os autores ainda defendem que se incluam disciplinas específicas como pré-requisito, utilizem-se textos autênticos sobre IMC e que os professores sejam devidamente qualificados para tratar desse tema.

Parece continuar válida a afirmação que o desenvolvimento da comunicação integrada de marketing, seguindo os conceitos de seus principais estudiosos, Schultz e Kitchen, necessita uma nova postura por parte das organizações. “CIM

significa muito mais do que colocar juntas e alinhar as atividades de comunicação de marketing da empresa” (SCHULTZ, 2010, p. 17, tradução nossa).

A verdadeira fraqueza do IMC reflete muito a fraqueza das empresas em investir recursos nos processos de marketing e comunicação. Se o investimento não for feito, as empresas vão ficar ancoradas na fase 1 ou 2. Na verdade o IMC terá feito uma contribuição, mas não uma de natureza estratégica. Apenas tática. E, novamente, a comunicação tem de mudar de parceiro tático para integrador estratégico. Apenas estrategicamente orientada, as comunicações integradas de marca podem ajudar as empresas a avançarem no mundo altamente competitivo do século 21 (KITCHEN et al., 2004, p. 28, tradução nossa).

Kliatchko e Schultz (2014) fizeram um balanço dos 20 anos de IMC e apontaram algumas iniciativas para o seu desenvolvimento futuro:

- Quase todos concordam sobre a necessidade de melhorar as mensurações dos programas integrados de comunicação. Se era difícil medir as poucas mídias individualmente no passado, hoje, com a proliferação das mídias, parece ainda mais desafiador. Com o cliente controlando o mercado cada vez mais, talvez ao invés de medir o impacto que fazemos como profissionais de marketing, poderia ser melhor tentar mensurar o que os clientes estão fazendo, em termos de comportamento de compra e como eles estão combinando e usando as múltiplas mídias.
- O futuro do marketing e da comunicação do marketing é financeiro. Faz-se necessário que tanto os acadêmicos quanto os profissionais da área se preparem para uma abordagem mais estratégica dos negócios, onde o importante para a organização são retornos financeiros.
- A tradicional campanha de comunicação está dando lugar para uma campanha mais estratégica, de longo prazo, programas de relacionamento financeiramente viáveis, que constroem valor para as empresas e para os clientes ao longo do tempo. É necessário repensar o marketing de forma interativa, pois o controle desapareceu. O compartilhamento de informações é provavelmente o futuro e a reciprocidade, para as duas partes, a meta.
- Os profissionais não estão muito interessados em discutir modelos teóricos, mas quão práticos e valiosos são para os seus negócios. O CIM é um conceito com

foco no cliente, pontos de contato, retorno mensurável, implementado de várias maneiras por diversas organizações e múltiplas audiências. Talvez o seu único valor real seja ele tornar-se relevante, autêntico e útil para as pessoas que compram.

Numa ponderação sobre o desenvolvimento da comunicação integrada de marketing Gould (2004, p. 69) diz que “o copo está meio cheio e meio vazio dependendo do seu ponto de vista de quem considera a CIM”. Para aqueles que imaginam que a comunicação integrada de marketing é a pílula mágica que vai resolver todos os problemas e sua implantação é simples e rápida, ele diz que o copo está meio vazio e provavelmente assim permanecerá para sempre. Mas, para aqueles outros que consideram a CIM como um processo vivo que incluem várias etapas, mudanças organizacionais estruturantes, talvez conflitos de interesse, e que cada pequeno avanço traz novos aprendizados que aos poucos vão sendo incorporados ao conceito, nesse caso, diz o autor, o copo está meio cheio.



3 AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

O mercado de agências de comunicação, a exemplo de outros setores econômicos, vem sofrendo uma profunda transformação globalmente nas últimas décadas, por uma série de motivos, entre os quais destacam-se os aspectos econômicos, o avanço tecnológico e a mudança de comportamento das pessoas, tanto de hábitos de consumo de mídia e entretenimento, como no processo de decisão de compra.





3.1 Mercado mundial do setor de comunicação

Grandes conglomerados mundiais de comunicação foram formados recentemente e, além de englobarem as grandes agências de propaganda, também incorporaram as agências digitais, agências de relações públicas, agências promocionais, agências de marketing direto, empresas de planejamento e compra de mídia e outras empresas de serviços de marketing, como aquelas dedicadas à pesquisas e design. A Tabela 3 apresenta os seis maiores grupos de comunicação do mundo conforme dados da Adbrands.net¹ (2015).

Tabela 5 – Os maiores conglomerados de marketing do mundo por receita

	<p>A gigante de marketing britânica WPP ultrapassou a rival Omnicom pela primeira vez em 2008 para se tornar o maior grupo de marketing do mundo, bem como o mais rentável. Isto aconteceu por força pessoal de seu fundador Martin Sorrell, que agora possui quatro das maiores agências de publicidade do mundo: JWT, Ogilvy & Mather, Young & Rubicam e Grey. Além disso, conta com a parceria de quatro redes globais de mídia Mindshare, MEC, Mediacom e Maxus, sob a bandeira global da Group M.</p>
	<p>Omnicom é o grupo de serviços de marketing número 2 e controla uma grande coleção de diferentes empresas, lideradas pelas redes de publicidade globais da BBDO, DDB e TBWA, três agências com uma reputação inigualável de excelência no trabalho criativo. Sua principal rede de compra de mídia é OMD. O grupo também controla uma extensa lista de empresas de serviços de marketing, incluindo a gigante empresa de relações públicas Fleishman Hillard e o CRM Rapp. Planos para ultrapassar o primeiro lugar da WPP, através de uma fusão com a Publicis, foram abandonados em 2014.</p>

¹ Adbrands.net é um site na internet que oferece serviços sobre o setor de comunicação, especialmente sobre as agências de comunicação e os anunciantes.

	<p>Publicis Groupe da França forçou seu caminho para as fileiras superiores com uma série de aquisições sagazes, incluindo Saatchi & Saatchi e Leo Burnett. Mais recentemente, tomou o controle total do amplamente admirado Bartle Bogle Hegarty, e adquiriu uma série de especialistas digitais, incluindo Digitas, Razorfish e Sapient. O Starcom MediaVest é o número 1 em planejamento e compra de mídia, parceira da Zenith Optimedia. Um plano ousado para se fundir com Omnicom para criar um gigante mundial entrou em colapso em 2014</p>
	<p>Interpublic continua sendo um dos quatro grandes grupos internacionais de marketing, mas se esforçou no início de 2000 com uma série de desafios em diferentes partes do seu portfólio. Sua líder na rede de publicidade é a McCann Worldgroup, uma das pioneiras do moderno marketing global, apoiadas pela rede integrada FCB e um conjunto diversificado de outros negócios, incluindo agências criativas Lowe e Deutsch, a gigante de relações públicas Weber Shandwick e especialista digitais R / GA. Redes de mídia incluem UM e Iniciativa.</p>
	<p>Nenhuma agência de publicidade domina seu mercado doméstico tão completamente quanto a Dentsu do Japão, que controla cerca de 30% de todos os meios de comunicação publicitária do país. Até recentemente o seu perfil fora da Ásia era realmente muito limitado, mas a Dentsu começou a mudar esse desequilíbrio com algumas aquisições cuidadosamente selecionadas. O primeiro grande avanço veio com a compra da agência de publicidade de New York McGarry Bowen. Posteriormente adquiriu a Aegis, que detém as redes globais de mídia Carat e Vizeum.</p>
	<p>Havas da França foi o último grupo do que era considerado um segundo nível de conglomerados globais de marketing de médio porte. Ele controla a rede global de publicidade Havas Worldwide (que mudou seu nome de Euro RSCG em setembro de 2012) e rede de mídia Havas Media, bem como pequena coleção de outras agências, dos quais o mais conhecido é Arnold Worldwide. O Euro RSCG em Paris também estabeleceu uma identidade separada sob o nome BETC.</p>

Fonte: Adaptado de Adbrands.net (2015, tradução nossa)

Ainda segundo a Adbrands, abaixo estão relacionadas as 10 principais empresas-anunciantes do mundo. Essa classificação se refere ao investimento publicitário anual estimado em 2013, a partir do ranking publicado anualmente pela Advertising Age, com base em dados fornecidos pela Nielsen, Kantar e outras firmas que monitoram esses tipos de dados (Figura 5).

#1	#2	#3	#4	#5	#6
					
#7	#8	#9	#10	#11	#12
					

Figura 5 – Os maiores anunciantes do mundo

Fonte: Adaptado de Adbrands.net (2015)

Segundo os dados coletados pela World Advertising Research Center - WARC (2015) o investimento global em publicidade tem mostrado um crescimento consistente nos últimos anos, refletindo a melhora na economia mundial (Gráfico 1).

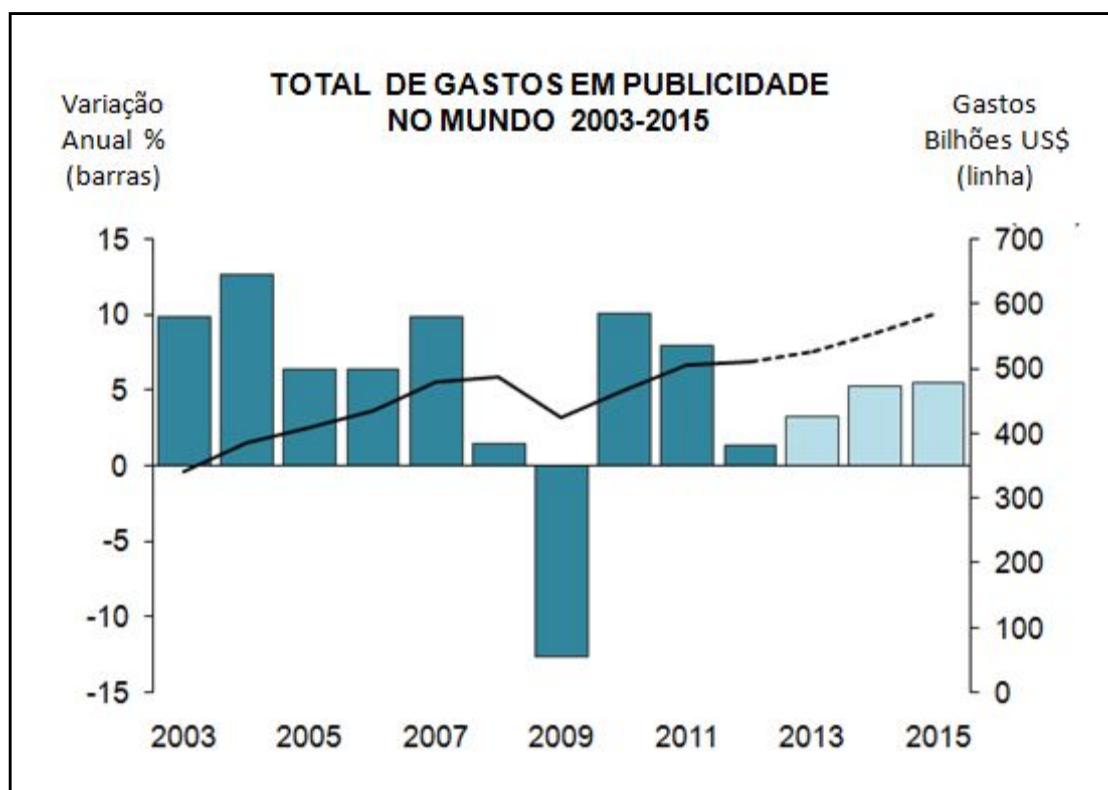


Gráfico 1 – Gastos em publicidade no mundo
Fonte: Adaptado de WARC (2015)

Segundo a estimativa da WARC o investimento mundial cresceu 5,2% em 2014 alcançando 554 bilhões de dólares e, para 2015, a previsão era de uma evolução de 5,5%, fazendo com que o total do investimento publicitário atingisse a cifra de 584 bilhões de dólares globalmente.

Ainda segundo os dados da WARC a contribuição individual das mídias para alcançar o total do investimento publicitário sofreu alteração considerável entre 2004 e 2014 (Gráfico 2). Apesar do crescimento do meio digital, com a internet, passando de 4% para 26% em 2014, a televisão ainda é o meio que concentra o maior investimento publicitário, e também mostrou evolução neste período de 32% para 40%. Outdoor, cinema e rádio não sofreram grandes mudanças. As mídias que mais perderam participação no investimento global foram revistas, que passou de 12% para 6% e jornal, com uma queda de 32% para apenas 15%.

Segundo o relatório os investimentos em mídia variam de mercado para mercado, mas a televisão mantém sua predominância na maioria dos países, e representa dois terços dos gastos em várias nações da America do Sul e Ásia.

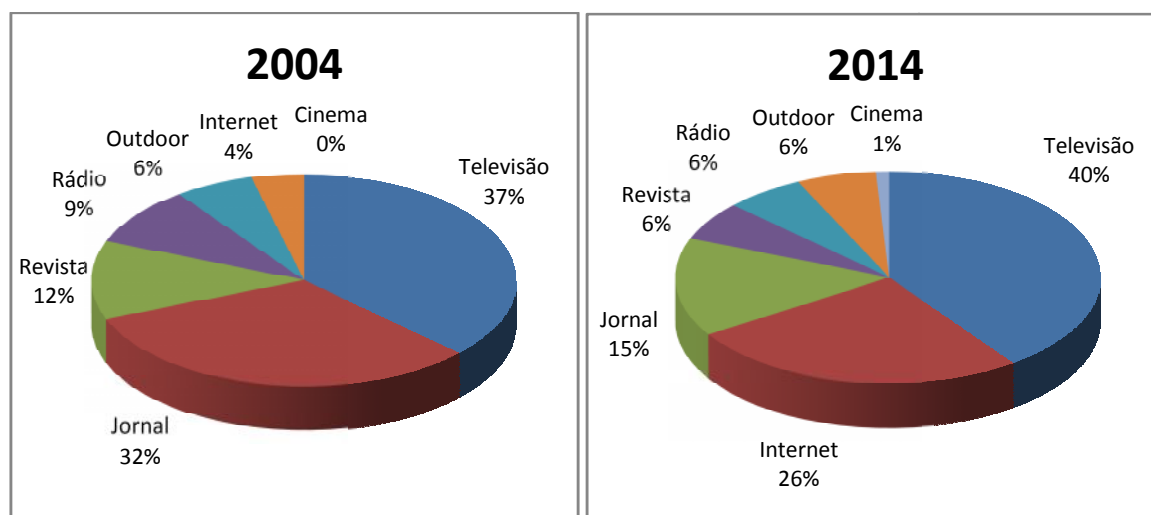


Gráfico 2 – Gastos em publicidade no mundo por mídia
Fonte: Adaptado de WARC (2015)

As 10 maiores agências de propaganda do mundo, considerando o faturamento estimado em 2014, são Young & Rubicam, McCann Worldgroup, DDB°, Dentsu, BBDO, TBWA, Publicis, Havas Worldwide, Leo Burnett, FCB e J. W. Thompson (Figura 6).



Figura 6 – Os maiores anunciantes do mundo
Fonte: Adaptado de Adbrands.net (2015)

Entretanto, quando se observa o grupo das maiores agências digitais do mundo, segundo estimativa da Advertising Age para o ano de 2014, percebe-se a presença significativa de grandes empresas de consultoria de negócios (Figura 7).



Figura 7 – Maiores agências digitais do mundo em 2014, por faturamento
 Fonte: Advertising Age *apud* Adbrands (2015)

Dos cinco maiores competidores digitais do mundo apenas uma pertence às tradicionais agências de comunicação – a Wunderman da WPP. IBM Interactive Experience lidera o ranking seguida pela Deloitte Digital, Accenture Interactive e Alliance Data System Epsilon. O presidente mundial do grupo Interpublic Michael Roth comentou essa mudança: “Não há dúvidas que estamos competindo com empresas com as quais nós nunca havíamos competido antes – Deloitte Consult, Accenture, IBM. É um mercado muito difícil de competir e nós participaremos deste jogo.” (Advertising Age, 2015, tradução nossa)

Apesar dessa nova competição, a receita proveniente da área digital das grandes agências americanas de comunicação tem mostrado um crescimento significativo nos últimos anos, passando de 25,8% em 2009, para quase 40% em 2014.

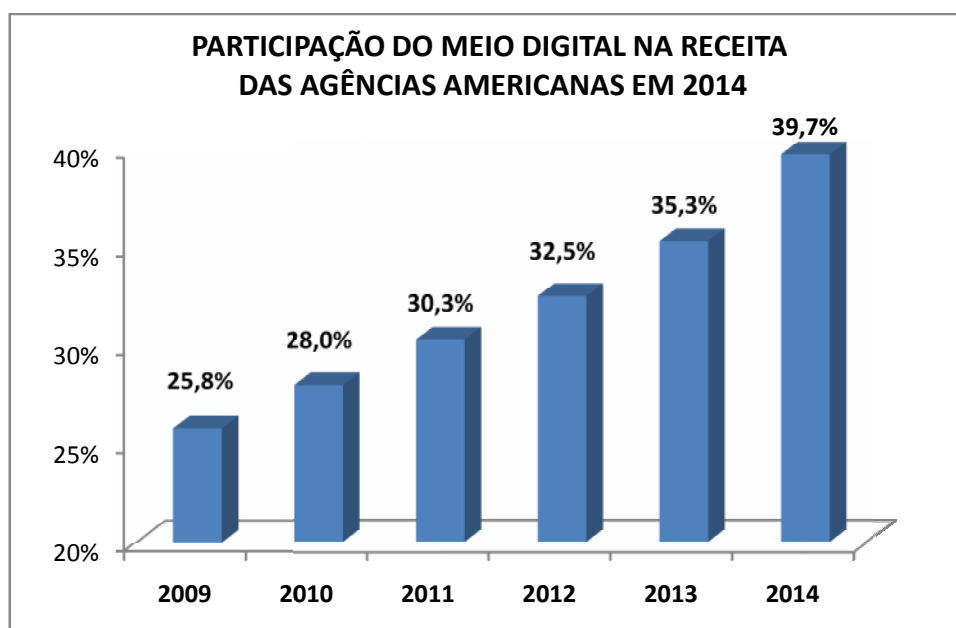


Gráfico 3 – Participação do meio digital nas receitas das agências americanas em 2014
 Fonte: Advertising Age (2015)

3.2 Mercado brasileiro do setor de comunicação

A indústria da comunicação no Brasil representava cerca de 3,2% do PIB nacional, segundo dados da ABAP/IBGE (2013), últimos dados oficiais. O setor contava com 144.738 empresas que geraram uma receita total de 159 bilhões de reais, tendo recolhido aos cofres públicos a quantia 16,4 bilhões de reais em impostos em 2013. Além disso, pagou 32 bilhões de reais em salários e obrigações a 887 mil pessoas, entre sócios e funcionários com carteira de trabalho assinada.

Tabela 6 – Receita total, número de empresas e pessoal ocupado dos serviços empresariais ligados à publicidade - Brasil 2013 - IBGE

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	Número de Empresas	Pessoal Ocupado	Receita Total R\$ (000)
Publicidade	23.315	125.584	17.609.455
Atividades de rádio	3.126	37.152	3.701.962
Programadoras de TV aberta	698	48.755	25.045.145
Programadoras de TV por assinatura	138	4.015	6.611.601
Operadoras de TV (cabo, microondas e satélite)	174	24.494	27.157.909
Pesquisa de mercado	995	10.076	2.046.547
Atividades fotográficas / filmagens	7.099	28.993	1.392.739
Atividades cinematográficas, produção de vídeos e programas de TV	9.632	39.078	7.936.747
Feiras, Exposições, Congressos, Festividades	13.957	59.663	6.811.447
Atividades artísticas, criativas e de espetáculos	10.962	31.093	3.258.428
Tratamento de dados, hospedagem na internet e outras relacionadas	13.293	102.562	17.381.477
Atividades esportivas, exceto clubes sociais	15.675	96.411	4.312.794
Comércio varejista de livros, jornais, revistas e papelaria	32.882	163.723	16.542.392
Edições de livros, revistas e outras atividades de edição	6.454	29.798	5.667.268

Edição integrada à impressão de livros, jornais, revistas e outras publicações	6.338	86.505	18.887.021
Extorno referente à venda de livros conforme dados da câmara brasileira de livros	-	-	5.350.000
TOTAL GERAL DE RECEITAS DAS EMPRESAS LIGADAS À INDÚSTRIA DA COMUNICAÇÃO	144.738	887.902	159.012.932

Fonte: Adaptado de ABAP / IBGE 2013

Segundo o relatório do Ibope Media - Retro Perspectiva dos Investimentos Publicitários de 2014, apesar das incertezas na economia causadas pelo acontecimento de um grande evento esportivo (Copa do Mundo de Futebol) e uma eleição presidencial, o ano de 2014 foi positivo para a publicidade brasileira.

O investimento publicitário brasileiro estimado superou 121 bilhões de reais em 2014, crescendo 7,6% em relação ao ano anterior (Gráfico 4). Considerando que a inflação no período atingiu 6,41%, o resultado é de estabilidade. Resultado considerado muito satisfatório, ainda mais se for levado em conta a queda na produção industrial de 3,2% e na produção de veículos de 15,3% no mesmo ano.



Gráfico 4 – Investimento publicitário 2007 - 2014

Fonte: Ibope Media (2015b)

Em relação à participação de cada um dos meios, a televisão continua com a liderança muito grande representando 55,7% dos investimentos, seguida do jornal

com 14,8%, TV por assinatura 9,4%, TV merchandising 5,3%, revista 5,1%, internet 4,3%, rádio 4,2%, mobiliário urbano 0,5%, cinema 0,4% e *out-door* 0,1% (Gráfico 5).

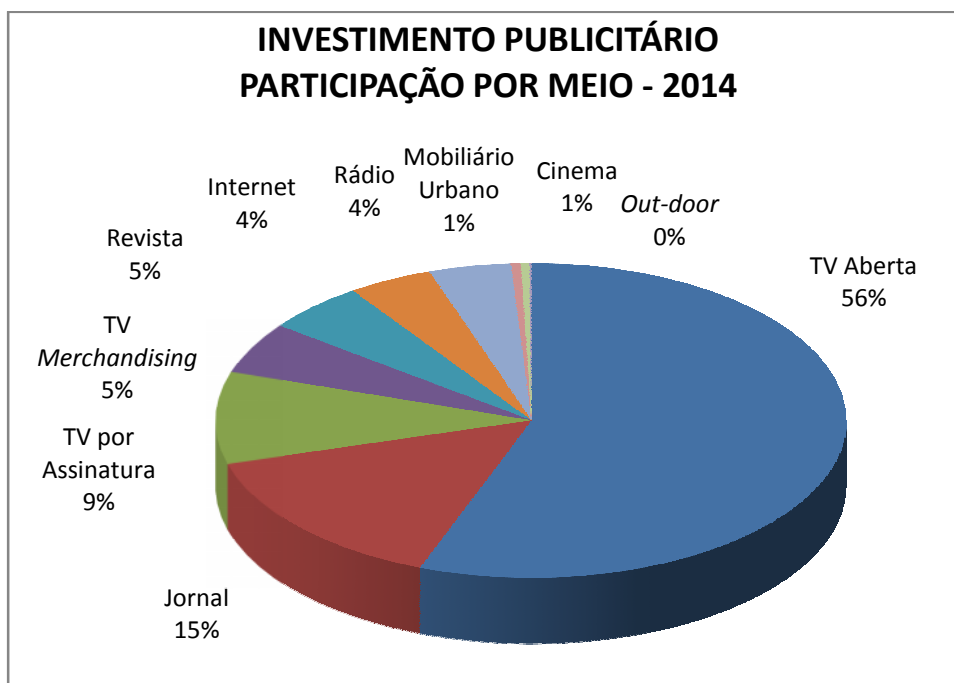


Gráfico 5 – Investimento publicitário 2014 – Participação por meio
Fonte: Ibope Media (2015b)

3.3 Participantes do setor de comunicação mercadológica

Participam do processo de comunicação mercadológica voltada para o consumidor os seguintes agentes: as empresas-clientes, as agências ou empresas especializadas em comunicação, produtoras e outros fornecedores de serviços de marketing, os veículos (organizações de mídia) e o público-alvo.

Os clientes, também chamados de anunciantes em alguns casos, são as organizações empresariais, com ou sem fins lucrativos, do setor produtivo, de serviços ou do comércio, públicas ou privadas, ou até mesmo um indivíduo, que tenha uma oferta para um determinado público e precisa realizar uma comunicação persuasiva para apresentar ou estimular a venda desses produtos ou serviços.

Os anunciantes ou clientes são os principais participantes do processo. Eles possuem os produtos, serviços ou interesses que precisam ser

promovidos e fornecem a respectiva verba de propaganda e promoção. Além disso, os anunciantes são os principais responsáveis pelo desenvolvimento do plano de marketing e tomam as decisões finais sobre o plano (BELCH; BELCH, 2014, 71).

Os setores que mais investiram em comunicação publicitária no Brasil, em 2014, foram: o comércio/varejo (R\$ 21,7 bilhões); higiene pessoal e beleza (R\$ 12,3 bilhões); serviços ao consumidor (R\$ 11,7 bilhões); mercado financeiro (R\$ 9,3 bilhões); veículos peças e acessórios (R\$ 8,3 bilhões); seguidos de cultura, lazer, esporte e turismo; serviços de telecomunicações; bebidas; alimentação; e farmacêutico.

Entre as maiores empresas anunciantes destacam-se a Via Varejo, formada pelas Casa Bahia e pelo Ponto Frio, a Unilever, a Genoma, a Caixa e a Ambev, como pode ser observado na tabela 7.

Tabela 7 – Classificação das maiores empresas anunciantes do Brasil 2014

INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO BRASIL - 2014 RANKING DOS MAIORES ANUNCIANTES		
POSIÇÃO	ANUNCIANTES	R\$ (000)
1	VIA VAREJO (Casas Bahia e Ponto Frio)	4.272.440
2	UNILEVER BRASIL	3.794.662
3	GENOMMA	3.450.217
4	CAIXA (GFC)	2.292.291
5	AMBEV	1.691.722
6	HYPERMARCAS	1.674.450
7	PETROBRAS (GFC)	1.388.890
8	TELEFONICA	1.306.347
9	BCO DO BRASIL (GFC)	1.206.186
10	RECKITT BENCKISER	1.197.784
11	FIAT	1.170.070
12	CLARO	1.123.538
13	PROCTER E GAMBLE	1.085.691
14	GENERAL MOTORS	1.085.379

15	ITAU	1.047.462
16	VOLKSWAGEN	1.015.011
17	CERVEJARIA PETROPOLIS	977.885
18	NESTLE	914.880
19	GRUPO PAO DE ACUCAR	901.067
20	BRADESCO	897.974
21	HYUNDAI CAO A	846.291
22	OI	845.918
23	TIM BRASIL	841.365
24	COCA COLA	835.726
25	SKY BRASIL	762.941
26	FORD	755.121
27	O BOTICARIO	711.525
28	L OREAL	648.711
29	RENAULT DO BRASIL	646.888
30	COLGATE PALMOLIVE	622.866

Fonte: Ibope Media (2015a)

As agências de comunicação ou outras empresas especializadas de comunicação mercadológica são organizações externas que prestam serviço para as empresas-anunciantes tornando-se responsáveis pelo planejamento, criação, execução e veiculação de ações ou campanhas de comunicação mercadológica que possam solucionar da melhor maneira o seu problema comunicacional.

Elas podem ser agências de propaganda, empresas de promoção de vendas (também chamadas de agências promocionais, agências de ativação ou *live marketing*), empresas de marketing direto, agências de comunicação digital (também denominadas de agências digitais, agências *on-line*, agências interativas), empresas organizadoras de eventos, empresas de relações públicas, entre outras. Ou seja, cada agência é especializada em uma ou várias ferramentas de comunicação de marketing.

Sampaio (2013) explica que as grandes agências de comunicação são empresas altamente qualificadas na técnica e na arte de uma ou mais disciplinas de

comunicação mercadológica reunindo, para isso, tecnologia específica e corpo de profissionais de diversas especializações, que se estruturam em departamentos com funções específicas como atendimento, planejamento, criação, mídia e pesquisa. Assessoram o cliente em assuntos de comunicação, coordenam o trabalho de produção e fazem a intermediação no relacionamento com os veículos de comunicação.

Tabela 8 – Classificação das maiores agências de comunicação do Brasil 2014

RANKING DAS MAIORES AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE DO BRASIL INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO E FATURAMENTO - 2014			
Posição	Agência	Investimento em R\$ (000)	Faturamento em R\$ (000)
1	Young & Rubicam	7.592.568	2.408.508
2	Ogilvy & Mather	3.906.843	1.246.916
3	WMcCann	3.879.784	1.156.846
4	Lowe	3.451.868	1.149.061
5	Almap BBDO	3.449.138	1.046.641
6	Havas Worldwide	2.932.759	718.596
7	Africa	2.751.795	nd
8	JWT	2.654.700	724.871
9	Publicis Brasil	2.405.601	715.703
10	Leo Burnett Tailor Made	2.371.174	669.517
11	NBS	2.261.133	771.624
12	DM9DDB	2.185.358	nd
13	FCB Brasil	2.012.500	nd
14	F/Nazca	1.919.287	nd
15	Lew Lara\TBWA	1.805.197	nd
16	My Propaganda	1.776.215	nd
17	Artplan	1.652.515	nd
18	Loducca	1.476.763	nd
19	Neogama	1.466.499	nd
20	Talent	1.353.679	nd
21	DPZ	1.316.148	nd
22	Z+	1.309.370	nd
23	Heads Propaganda	1.041.140	nd
24	Multi Solution	1.028.526	nd

25	Agência We	1.022.598	nd
26	Propeg	973.904	nd
27	Nova/sb	960.519	nd
28	Grey	891.280	nd
29	Taterka	864.521	nd
30	Giacometti Propaganda	749.599	nd

Fonte: Ibope Media (2015a)

Fornecedores de serviços de marketing e produtoras são empresas que oferecem serviços de diversas naturezas que auxiliam ou nos serviços de planejamento de uma campanha, como institutos de pesquisa e alguns tipos de consultoria de marketing, ou na produção de elementos que serão utilizadas na comunicação, como empresas especializadas em fotografia, filmagem, música, som, gráficas, cenografia, estandes, entre muitas outras possibilidades.

Os veículos ou organizações de mídia são empresas que comercializam espaços nos diferentes meios de comunicação para que a mensagem publicitária da empresa-cliente possa alcançar o seu público de interesse.

Há veículos com orientações para grandes massas de consumidores, como a televisão, parte das emissoras de rádio e algumas revistas e jornais. E existem veículos direcionados para grupos específicos de consumidores, como revistas médicas, de engenharia e para aficionados por algum esporte; emissoras de rádio voltadas para determinados gêneros de programação; jornais de comunidades e canais da televisão por assinatura (SAMPAIO, 2013, p. 86).

A mídia deve ter como proposta principal oferecer um conteúdo editorial de qualidade ou uma programação interessante, de maneira que informe ou entretenha seus assinantes, leitores, ouvintes, internautas, participantes ou telespectadores. Se o veículo conseguir atrair um público volumoso ou com qualificação específica tornar-se-á uma bom ambiente para a mensagem de comunicação mercadológica do anunciante.

Tabela 9 – Investimento Publicitário no Brasil 2013 e 2014, por meio

INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO NO BRASIL - POR MEIO				
MEIOS	2013		2014	
	R\$ (000)	%	R\$ (000)	%
TV Aberta	59.556.314	52,9%	67.521.664	55,7%
Jornal	18.488.094	16,4%	17.959.623	14,8%
TV por Assinatura	8.670.630	7,7%	11.420.865	9,4%
TV <i>Merchandising</i>	5.905.761	5,2%	6.399.036	5,3%
Revista	6.938.720	6,2%	6.235.699	5,1%
Internet	7.306.734	6,5%	5.248.212	4,3%
Rádio	4.718.136	4,2%	5.088.941	4,2%
Mobiliário Urbano	542.146	0,5%	603.169	0,5%
Cinema	377.188	0,3%	530.434	0,4%
<i>Out-door</i>	100.931	0,1%	132.533	0,1%
TOTAL	112.604.654	100,0%	121.140.176	100,0%

Fonte: Ibope Media (2015b)

Entre os principais veículos de comunicação temos na televisão aberta – Rede Globo, Rede Record, Rede Bandeirantes, SBT, TV Cultura, Rede TV; televisão por assinatura – GNT, Discovery Channel, Globo News, Sport TV, Multishow, Fox, HBO; jornal – O Estado de São Paulo, Folha de São Paulo, Valor Econômico, Globo, Zero Hora; rádio – CBN, Eldorado, Jovem Pan, Transamérica, Bandeirantes; revista – Veja, Carta Capital, Exame, Época, IstoÉ, PiauÍ; Internet – Google, Uol, Terra, IG, Yahoo.

O último elemento de todo o processo seria o público-alvo, que é a razão final da existência da comunicação mercadológica. Apesar de o público-alvo estar mencionado no final, é a partir do conhecimento profundo do seu perfil, características, comportamentos e atitudes que todas as decisões do processo de comunicação são tomadas. O emissor (cliente/anunciante) quer que a sua mensagem (que foi criada pela agência e produzida pela empresa de filmagem) seja

disponibilizada num meio de comunicação (veículo) que alcance o público alvo de maneira eficaz e eficiente.

Yanaze (2011, p. 424), entende que a comunicação pode ocorrer em diversos níveis, dependendo especialmente dos públicos-alvo definidos (que podem ter diversas particularidades de setor para setor, de empresa para empresa), mas também dos objetivos estabelecidos e dos recursos financeiros disponibilizados.

Tabela 10 – Níveis de comunicação

Níveis de Comunicação	Definição
Massa / não segmentada	Meios de comunicação que atingem pessoas indistintamente, sem grande preocupação com segmentação dos públicos
Multidão / fluxo de pessoas	Ações de comunicação cujo processo de implementação passa pela escolha de locais específicos, visando atingir agrupamentos de pessoas e/ou seus deslocamentos espontâneos e circunstanciais
Público / segmentada	Comunicação que visa atingir pessoas com interesse comuns e que tenham perfis semelhantes
Grupo / específica / dirigida	Comunicação que visa atingir pessoas segmentadas de acordo com os objetivos específicos a serem alcançados
Individual / pessoal	Comunicação que visa atingir os indivíduos de forma exclusiva, pessoal

Fonte: (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013, p. 75-76).

3.4 Tipos de agências de comunicação

As agências de comunicação podem ser classificadas de diferentes maneiras: pelo porte, pelos serviços que oferecem aos clientes e por fazerem parte da estrutura interna da organização ou serem empresas contratadas externamente.

Em relação ao porte, Sampaio (2013) relata que não existem limites precisos do que seriam agências pequenas, médias e grandes. Segundo consulta, a Associação Brasileira das Agências de Publicidade (ABAP) classifica as agências segundo o faturamento, mas não especificou os intervalos que determina cada categoria.

Apesar disso, e reconhecendo que as estruturas das empresas podem variar muito, os tipos de agências encontradas no mercado brasileiro são:

Agências pequenas: são formadas basicamente pelas três áreas essenciais do negócio (atendimento/planejamento, criação e mídia), contando com poucos profissionais em cada uma das áreas, em alguns casos um único em cada função. A própria separação das áreas pode não ser muito precisa entre os profissionais.

Agências médias: apresenta uma estrutura mais bem definida e um número maior de profissionais, divididos entre os setores de atendimento, planejamento, criação, produção, mídia, administração e finanças. Também pode contar com departamentos de apoio como pesquisa, ligado ao planejamento, por exemplo.

Agências grandes: têm uma estrutura organizacional sofisticada, com departamentos essenciais bem organizados que estão subordinadas à presidência ou gerência geral do escritório (quando existe mais de uma unidade operacional). Sua equipe é formada por profissionais qualificados e especializados em algumas áreas do negócio. Normalmente contam com departamentos de apoio, além de possuírem áreas especializadas de comunicação digital, relações públicas, promoção e *merchandising*, entre outras.

Determinadas empresas-clientes mantêm a operação da comunicação de marketing internamente, dentro da própria organização. Fazem isso na tentativa de diminuir os custos e ter um controle maior sobre as atividades comunicacionais desenvolvidas. Esse tipo de operação é chamado de agência interna ou *in-house agency*.

In-house agency, ou agência interna, refere-se a uma agência de propaganda montada, administrada e operada pelo próprio anunciante. Algumas agências internas são um pouco mais do que um departamento de propaganda, mas em outras empresas elas têm identidade própria e são responsáveis por despesas de verbas enormes de propaganda (BELCH; BELCH, 2014, p.77).

As agências internas geralmente têm maior conhecimento e percepção do mercado de atuação da empresa, permite um vínculo maior com a alta administração e

mantém maior coordenação e controle sobre todas as fases do processo de comunicação.

Empresas com grandes orçamentos de propaganda que atuam com uma agência *in-house* conseguem uma economia expressiva nos custos de mídia, uma vez que possibilita que as altas comissões de mídia fiquem para a própria agência. Entretanto, o custo de manter uma estrutura de comunicação com uma equipe completa de profissionais e ferramentas adequadas ao trabalho, similares à uma agência externa, também é bastante significativo. Além disso, com o passar do tempo, a agência interna tende a ficar incorporada à organização, passando a ter uma visão de dentro para fora, o que pode não ser saudável.

Existem também casos de anunciantes que organizam uma agência interna com poucos profissionais de alto nível e contratam externamente serviços de criação de comunicação e estudos de planejamento de mídia. Aqui no Brasil ainda não se permite a presença desses também chamados *bureaus* de mídia.

A grande maioria das empresas opta por contratar uma agência, ou várias agências, de comunicação externamente. De forma geral, trata-se de empreendimentos que oferecem ao cliente serviços de profissionais altamente capacitados e especializados em suas áreas de atuação de comunicação, podendo incluir designer, redatores, planejadores de comunicação, especialistas em mídias etc.

Uma agência externa também pode oferecer um ponto de vista objetivo sobre o mercado e a respectiva área específica de negócios que não esteja sujeito às políticas internas da empresa, a tendenciosidades e a outras limitações. A agência pode utilizar suas várias experiências, obtidas ao trabalhar com diferentes problemas de marketing de diversos clientes (BELCH; BELCH, 2014, p.77).

As agências podem oferecer uma série completa de serviços de comunicação aos clientes ou prestarem serviços especializados em algumas disciplinas específicas de comunicação, como, por exemplo, promoção de vendas, comunicação digital, marketing de relacionamento, organização de eventos e marketing direto.

As agências de serviços completos ou atendimento completo são mais conhecidas no mercado como agências *full service*, podendo também ser denominadas de agência 360°. São aquelas agências que disponibilizam aos seus clientes (empresas contratantes) uma gama completa de serviços de comunicação, compreendendo as áreas de pesquisa, planejamento, criação, produção, mídia e avaliação, não apenas da disciplina de propaganda, mas também das outras ferramentas do mix de comunicação – promoção, marketing direto, patrocínio, digital, eventos e demais.

(...) as agências do tipo *full service* são agências que oferecem além da propaganda várias outras funções de Comar, como promoção, RP, embalagens, eventos, patrocínio e marketing direto, visando atender às necessidades da CIM (Comunicação Integrada de Marketing) de seus clientes. Algumas agências desse tipo têm estrutura própria em todas as modalidades e outras terceirizam as modalidades que não sejam propaganda com outras agências especializadas. A intenção maior desse tipo de agência é oferecer solução completa para todas as demandas de comunicação de seus clientes (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p. 175).

São muitas as ferramentas de comunicação de marketing que as agências *full service* dispõem para planejar as estratégias de comunicação de seus clientes. Crescitelli e Shimp (2012) prepararam um quadro que mostra as ferramentas, sua principal característica e o tipo mais usual de mídia utilizado em cada uma delas.

Tabela 11 – Ferramentas de comunicação de marketing

ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA	TIPO DE MÍDIA MAIS USUAL
TRADICIONAIS		
Propaganda	Criação de imagem / posicionamento	Televisão, rádio, revista, jornal, outdoor e cinema
Publicidade	Criação de imagem / posicionamento	Televisão, rádio, revista e jornal
Relações Públicas	Imagem na sociedade (opinião pública)	Televisão, rádio, revista e jornal
Patrocínio	Associação de imagens	Mídia <i>indoor</i> e <i>outdoor</i>
Promoção de Vendas	Estímulo de vendas por meio de benefício extra	Televisão, rádio, revista e jornal e ponto de venda
Marketing Direto	Contato personalizado	Correio, internet e telefone
Venda Pessoal	Mensagem personalizada, interativa e modulada	Contato pessoal

COMPLEMENTARES		
<i>Product Placement</i>	Inserção de marca ou produto em programas de TV, filmes ou <i>games</i>	Televisão e cinema
Ações Cooperadas	Campanhas conjuntas com canais de distribuição	Tablóide e encarte
Marketing Digital (Comunicação on-line)	Flexibilidade, rapidez e baixo custo	Internet
Eventos	Contato com público específico (evento técnico), exposição e valorização de marca (shows)	Feira, congresso e show
<i>Merchandising</i>	Comunicação no ponto de venda	Materiais de ponto de venda
Folhetos / Catálogos	Informações detalhadas	Material impresso, vídeo e internet
Marketing de Relacionamento	Contato com clientes ativos	Correio, internet e telefone
Mídia Exterior	Comunicação 'ao ar livre', <i>out-of-home</i>	Mobiliário urbano, painéis, imóveis e placas
INOVADORAS		
<i>Advertainment</i>	Associação de imagem comercial com entretenimento	Televisão e evento
Marketing Viral	Disseminação de mensagem on-line	Internet
<i>Buzz marketing</i>	Colocar um assunto em evidência, torná-lo relevante por um momento	Boca a boca, internet e mídias tradicionais
Marketing de Guerrilha	Ações inusitadas para gerar impacto	Boca a boca, internet e mídias tradicionais

Fonte: Crescitelli; Shimp (2012, p. 8)

O'Guim, Allen e Semenik (2008) observam que nem sempre as agências de atendimento completo precisam ser organizações enormes, com equipes de mais de uma centena de pessoas. Médias e até pequenas agências também podem ter essa proposta de trabalho, com um número bem inferior de profissionais especializados, contando com parcerias para executar projetos que envolvam outras disciplinas.

O outro tipo de agência de comunicação são as especializadas, aquelas agências que preferem uma abordagem mais focada em poucas ferramentas de comunicação, sendo especialista em marketing direto, planejamento e organização de eventos, comunicação digital e nas redes sociais ou promoção de vendas.

Agências de promoção de vendas, também chamadas de agências de ativação ou *live marketing*: são agências especializadas em ações promocionais voltadas ao

consumidor final ou aos intermediários (atacadistas e varejistas), que podem ser de variados tipos: ofertas monetárias (reembolso, distribuição de cupons, bonificações), ofertas não-monetárias de produtos (bônus *pack*, pacote de produtos), distribuição de prêmios e brindes (concurso, sorteio, vale-brinde, premiação, coleção), incentivos (programas de incentivo, concurso de vendas, prêmio por pontos acumulados) e eventos (lançamento de produto, feiras, exposições, festivais, *blitz*).

Marketing promocional é comunicação de marca com objetivo de incrementar a percepção de seu valor por meio de técnicas promocionais e pontos de contato que ativem a compra, o uso, a fidelização ou a experiência de produtos e serviços (AMPRO, 2015).

Agências de marketing direto, também chamadas de agência de banco de dados ou agências de resposta direta: são empresa que, normalmente, mantém grandes bancos de dados com listas e informações de clientes e potenciais clientes e criam campanhas de marketing direto por meio do correio, televendas, internet ou campanhas de resposta direta por várias formas de mídias, como rádio, televisão, revista e jornal. Algumas ainda podem cuidar da preparação de infomerciais, programas de informações do produto que oferece a compra direta aos clientes (O'GUIM; ALLEN; SEMENIK, 2008).

Marketing direto é uma disciplina de marketing cuja comunicação se utiliza de uma ou mais formas de comunicação para obter uma resposta ou transação mensurável junto a públicos específicos ou gerar uma ação de relacionamento que produza encantamento junto ao público-alvo. A natureza desses serviços faz com que, na maior parte de suas atividades, haja tendência de utilização de segmentos de listas ou veiculação de anúncios com estímulo à resposta (*call to action*, cupons, etc.) e com o máximo de retorno dos investimentos (ROI) para o cliente, evitando a dispersão de esforços (ABEMD, 2015).

Empresas organizadoras de eventos: são empresas que planejam, organizam, coordenam e executam eventos que possam criar um relacionamento ou ampliar uma interação de uma marca com seus consumidores atuais e potenciais.

A empresa pode participar de eventos já existentes como expositora, patrocinadora ou apoiadora ou desenvolver seus próprios eventos e experiências para gerar interesse e propiciar o envolvimento dos segmentos-alvo e também da mídia. Os

eventos podem ser de diversas tipologias e com caráter cultural, esportivo, social entre outros.

As agências de planejamento de eventos e as organizadoras de eventos são especialistas em identificar locais, reservar datas e formar equipes de pessoas para realizar um evento promocional: pessoal da área audiovisual, bufês, especialistas em segurança, animadores, celebridades, ou quem for necessário para viabilizar um evento (O'GUIM; ALLEN; SEMENIK, 2008, p. 53).

Agências de relações públicas: são empresas que procuram estabelecer relacionamentos construtivos não apenas com os consumidores, mas também com os outros públicos de interesse da organização, criando e divulgando fatos comunicáveis favoráveis sobre as marcas, produtos e serviços da empresa.

Assim, além de sua responsabilidade essencial de comunicação institucional, zelando pela imagem da marca e reputação da organização frente aos *stakeholders*, as empresas de relações públicas também podem atuar com um enfoque mais mercadológico, haja vista a integração da comunicação.

(...) as atividades de relações públicas têm assumido um papel decisivo na consecução dos objetivos mercadológicos das empresas. (...) Uma boa relação com os clientes não se prolongará se as relações com as demais instituições que a sustentam (*stakeholders*) não forem boas. Em um contexto em que a qualidade da rede de relacionamentos de uma organização determina o seu sucesso ou fracasso, as atividades de relações públicas passam a assumir um papel tão ou mais efetivo e substancial que as ações de comunicação persuasiva e promocional (YANAZE, 2011, p. 464).

As relações públicas proativas voltadas para o marketing, especialmente na forma de publicidade (no sentido de notícias espontâneas geradas por fatos publicáveis), é muito utilizada junto aos outros elementos da comunicação mercadológica, de maneira integrada, para dar exposição adicional ao produto e gerar credibilidade. Isso ocorre geralmente em lançamentos de produtos, reposicionamento de produtos ou para geração de interesse por uma categoria de produto, ou ainda exercer influência em grupos específicos de interesse da organização. Algumas vezes também se faz necessária a implementação de ações de relações públicas reativas,

importantes para defender produtos ou marcas que estão sofrendo algum tipo de problema no mercado por razões variadas (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p. 455).

Agências de comunicação digital, também chamadas de agências *on-line* ou agências interativas: são as empresas que se especializaram no ambiente da internet e desenvolvem as diversas atividades necessárias para tornar a marca do cliente mais presente e atuante no espaço virtual, acessado por computador, celulares (*smart phones*), *tablets* ou outros aparelhos móveis.

São muitas as possibilidades de se comunicar por meio da internet, tais como *websites*, anúncios de *display*, *banners*, *rich media formats*, *blogs*, *podcasts*, redes sociais, *email*, *sites* de busca, promoções *on-line*, aplicativos para celulares, entre muitas outras opções que surgem no mercado numa velocidade grande.

As agências *on-line* normalmente são responsáveis em desenvolver a estrutura tecnológica da ferramenta, o design criativo, a gestão do conteúdo, a gestão de *links* patrocinados, a otimização de mecanismos de busca (*search engine optimization – SEO*), a gestão de mídia digital, a gestão de redes sociais, a análise de performance e outras atribuições, de maneira que essas ações possam contribuir para alcançar os objetivos da comunicação mercadológica estabelecidos pelo cliente.

(...) inúmeros anunciantes procuram agências interativas mais especializadas para desenvolver sites e mídias interativas. Eles sentem que essas empresas têm maior conhecimento tanto para planejar e desenvolver sites quanto para administrá-los e mantê-los. As agências interativas variam de empresas menores, especializadas em design e criação de sites, a agências interativas de serviço completo que fornecem todos os elementos necessários para um bom plano de marketing interativo e de internet (BELCH; BELCH, 2014, p.105).

Agências de criação, também denominadas de *butique criativa*: são aquelas agências que concentram o foco de seu trabalho apenas na criação. Essas agências desenvolvem o conceito criativo de uma peça ou campanhas de comunicação mercadológica e é remunerada especificamente por esse trabalho artístico.

As boutiques criativas surgiram em resposta ao desejo das empresas de utilizar apenas os serviços de criação de uma agência externa e ao mesmo tempo manter internamente o controle sobre outras funções de comunicação de marketing. (...) Uma das vantagens dessas agências menores é a habilidade de realizar rapidamente um trabalho de criação original sem a enfadonha burocracia e política das agências maiores (BELCH; BELCH, 2014, p.89).

As agências de criação são geralmente contratadas por projeto diretamente pelas empresas-cliente, mas também costumam prestar serviços para as grandes agências de serviço quando estas estão com uma carga de trabalho muito grande.

Empresas especializadas em mídia, também conhecidas como *bureau* de mídia: são empresas especializadas na compra de mídia, ou seja, compra de espaços publicitários nos diversos veículos, especialmente na televisão e rádio.

Os *bureaus* de mídia são organizações que se especializam na aquisição de tempo e espaço na mídia e oferecem consultoria de estratégia em relação à mídia para as agências de propaganda e anunciantes. (...) Uma vantagem adicional da utilização de especialistas em mídia é que, como compram mídia em grande volume, muitas vezes adquirem tempo de mídia a um custo muito menor do que poderia uma agência ou um anunciante (O'GUIM; ALLEN; SEMENIK, 2008, p. 51).

Com a proliferação das opções de mídia e da maior utilização das outras ferramentas de comunicação mercadológica, a tarefa de coordenação estratégica de mídia ficou muito mais complexa, abrindo espaço para o surgimento dessas empresas especialistas, que tecnicamente não podem ser consideradas agências.

Esse tipo de serviço cresceu muito nos últimos anos, especialmente nos Estados Unidos, onde os clientes estão preferindo transferir a responsabilidade pela compra de mídia das agências *full service* para os *bureaus* de mídia, pois além de vantajoso financeiramente, permite um controle maior dos investimentos em comunicação. No Brasil ainda não existe empresas desta natureza, pois a legislação não permite que outras empresas que não sejam agências de propaganda comprem mídia.

3.5 Principais atividades de uma agência de comunicação

As agências de comunicação desenvolvem uma série de atividades, normalmente realizados por setores distintos. Apesar de cada agência ter a sua estrutura peculiar, as principais áreas de uma agência de serviços completos são o atendimento, a pesquisa, o planejamento, a criação, a produção e a mídia, além daquelas áreas comuns a todos os tipos de empresas como recursos humanos, finanças e administrativo.

Atendimento: é a área responsável pelo contato rotineiro com o cliente. É a área que faz o elo entre a empresa e a agência de comunicação. Os profissionais de atendimento, ou gerentes de conta, como também são chamados, agem de forma que o cliente não precise interagir com várias pessoas dos diversos departamentos da agência, concentrando as informações. Estão envolvidos em funções táticas e mantêm contatos frequentes com os gerentes de marca, de comunicação, de propaganda e outros profissionais da empresa da área de marketing e comunicação (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

Uma de suas tarefas é receber o *briefing* de solicitação de um serviço do cliente e compreender bem a atividade que a agência deverá desenvolver, pois terá que repassar essas informações para outras áreas da agência. Infelizmente as coisas não são tão simples assim, pois muitas vezes o cliente tem dificuldade de estabelecer o problema de comunicação que precisa resolver e não consegue especificar muito bem o pedido. O atendimento pode tentar ajudar nessa questão.

A outra atividade importante do atendimento é levar as peças e outras propostas de comunicação (plano de mídia, ação promocional, oportunidade de patrocínio) desenvolvidas pela agência para o cliente tomar as decisões que lhe competem. Nesta situação, o profissional de atendimento deve ter capacidade de fundamentar a defesa do caminho criativo sugerido pela agência, ou da ação recomendada, com base na solução do problema e objetivos de comunicação daquela marca.

Sant'Anna (2005, p. 267) relata que o atendimento "desempenha uma dupla função: em relação aos clientes que lhe são destinados, representa a agência; em relação

aos serviços internos da agência, representa os clientes”. Além disso, o profissional deve ter um amplo conhecimento de todas as etapas de uma campanha de comunicação, inclusive aspectos burocráticos da conta que ficam sob sua responsabilidade. Em agências menores é comum que os profissionais de atendimento também exerçam a função de planejadores de comunicação.

Pesquisa, atualmente também denominada como *BI – Business Intelligence*: essa área é responsável em entender o mercado dos clientes da agência e acompanhar as tendências comportamentais dos consumidores (especialmente em determinadas categorias de produtos e serviços que a agência detém contas), por meio de pesquisas e estudos realizados por diferentes institutos de pesquisa, órgão do governo, consultorias e associações setoriais, entre outras fontes disponíveis.

Em situações específicas recomendam que os clientes realizem pesquisas, quantitativas ou qualitativas, e coordenam o planejamento e a execução dessas investigações junto aos institutos de pesquisa, sobre preferências, hábitos e comportamentos em relação a uma categoria, marca ou produto. Também participam de pré-teste de conceitos criativos ou peças publicitárias, ou pós-teste de campanhas de comunicação.

As agências de serviços completos empregam especialistas de pesquisa que estudam os hábitos de compra dos consumidores de seus clientes, suas preferências de compra e a reação do mercado às propagandas criadas pela agência. Técnicas de *focus group*, pesquisa do tipo *survey*, entrevistas, estudos etnográficos, feitos por antropólogos treinados e aquisição de dados de pesquisas prontas (dados secundários) são apenas alguns dos serviços que os especialistas em pesquisas das agências realizam (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p. 176).

Planejamento: a área de planejamento é responsável em compreender a solicitação do cliente em relação à comunicação e estudar as melhores estratégias e táticas para se atingir os objetivos de comunicação e contribuir para também alcançar os objetivos de marketing da empresa. Este plano, com as diretrizes de comunicação, orienta todas as atividades que a agência deve desenvolver para o cliente.

Os planejadores de comunicação devem sempre ter em mente as diretrizes mais abrangentes da empresa, como os objetivos do negócio, de marketing e da marca, a curto e médio, mas principalmente a longo prazo. Assim, ao receber um *briefing* para o desenvolvimento de uma campanha, os planejadores da agência precisam se aprofundar em entender o problema de comunicação, analisar a sua ligação com as principais estratégias da empresa e ter certeza dos objetivos pretendidos com aquela ação comunicacional. Com ajuda da área de pesquisa e contando com outras ferramentas de informação, são capazes de estudar o setor de atuação da empresa e compreender o mercado consumidor dessa determinada categoria de produtos ou serviços. Podem então, desenvolver o plano da campanha de comunicação envolvendo a participação das diversas áreas da agência. O planejamento, geralmente, é responsável em ‘traduzir’ o *briefing* de negócios para uma linguagem mais leve que será usada dentro da agência, em especial, a solicitação que será passada ao pessoal de criação.

Ter um conhecimento amplo de marketing e entender tecnicamente de comunicação, ter ótima cultura geral e manter-se permanentemente atualizado, ser um estrategista com visão das atividades táticas e ter a competência de negociador para pode convencer os clientes sobre os planos recomendados, são as qualidades ideais que um profissional de planejamento deveria reunir (PREDEBON, 2004, 38).

Criação: a área de criação pode ser considerada o *core business* de uma agência de comunicação. O núcleo da área é formado por uma dupla de criação, o redator (responsável principalmente pelo texto) e o diretor de arte (trabalha principalmente com as imagens), mas contam com apoio do pessoal de RTV e do estúdio de arte e fotografia (DANTAS, 2009). A área de criação é responsável em criar o conceito criativo e, posteriormente, dar forma a campanha de comunicação prevendo sua aplicação nas peças e ações das várias plataformas de comunicação.

Um dos principais desafios da dupla de criação é traduzir em emoção a objetividade das estratégias de comunicação previamente planejadas. Além disso, pensar no casamento entre mensagem e meios de comunicação para que o investimento no meio seja recompensado pelo brilhantismo e *glamour* das criações e traga o resultado esperado em números e cifras (BONA, 2007, 61).

Quando uma campanha envolve outras ferramentas de comunicação mercadológicas além da propaganda, é importante que os especialistas de cada uma delas, como o planejador de eventos, o profissional de design digital, o especialista em promoção, por exemplo, se juntem ao grupo criativo da agência para conceberem as melhores alternativas criativas nas diversas áreas de comunicação.

Produção: depois que as peças da campanha de comunicação foram criadas é necessário que elas sejam produzidas – o anúncio, o *jingle*, o filme, o folheto. Cabe a área de produção dar acabamento final as peças, contratar e supervisionar o trabalho dos fornecedores que executaram as atividades, por exemplo, gráficas, buscando a qualidade satisfatória das peças, dentro de preços também adequados. Geralmente conta um produtor gráfico e um produtor de RTVC.

Mídia: a principal responsabilidade da área de mídia é viabilizar a veiculação da campanha de comunicação. Para tanto, estuda o perfil do público-alvo e recomenda quais as ferramentas, veículos e programas ou títulos são os mais adequados para alcançá-los de maneira eficaz e eficiente.

(...) decidir em que emissora de TV o comercial do cliente irá aparecer e quantas vezes, dependendo da verba, controlar o uso da verba em si, cuidar para que o material produzido pela agência chegue à emissora e que o anúncio, o comercial e/ou *spot* de rádio sejam exibidos nos veículos escolhidos no horário e dia determinados, além de ser responsável também por escolher como, quando e onde veicular anúncios na internet (DANTAS, 2009, p. 48).

É o departamento de mídia que faz a distribuição do investimento do cliente entre os meios de comunicação, define a programação, negocia a compra da mídia e faz a verificação do que realmente foi exibido pelos veículos (PREDEBON, 2004). Também, em alguns casos, ficam responsáveis em medir os resultados de ações e campanhas de comunicação mercadológica.

Algumas agências de grande porte estão utilizando, especialmente para os seus maiores clientes, unidades de negócios ou sistema de grupo em que profissionais das diversas áreas da agência trabalham em conjunto desde a chegada do *briefing* para a realização de uma campanha de comunicação. Esses grupos são liderados

por um executivo de contas, ou supervisor ou diretor de conta, e são compostos por uma equipe de criação e profissionais de atendimento, planejamento e mídia, podendo contar também com especialistas em comunicação digital e promocional, dependendo das características do cliente.

Na última década muitas das maiores agências têm procurado alterar um pouco essa estrutura adicional, criando grupos integrados de atendimento aos clientes (formados, basicamente, por profissionais de atendimento, planejamento, criação e mídia). A intenção é tornar mais íntimo e relacionamento com os clientes, levando os profissionais da agência a se aproximarem mais dos anunciantes (SAMPAIO, 2013, p. 53).

3.6 Formas de remuneração das agências de publicidade

As agências de comunicação desenvolvem diversos tipos de serviços e em quantidades distintas para atender diferentes tipos de clientes que necessitam de soluções específicas de comunicação mercadológica. Assim, as agências utilizam cinco métodos básicos de remuneração, embora existam algumas variações: sistema de comissão, porcentagem sobre os serviços (*markup*), sistema de honorários (*fee*), baseado em resultados e por projeto (*job*).

Sistema de comissão / Comissão de mídia:

Esse é o método mais tradicional de remuneração das agências de publicidade. A agência recebe uma comissão da mídia (TV, rádio, revista, jornal) sobre qualquer tempo e espaço de propaganda que ela comprar para o cliente veicular seus filmes e anúncios. O valor da comissão mais praticada mundialmente era em torno de 15% sobre os preços pagos pela mídia.

Segue um exemplo prático, na tabela 12, considerando ainda a possibilidade de um desconto para pagamento à vista:

Tabela 12 – Exemplo de pagamento pelo sistema de comissão

Mídia cobra da agência	R\$	Agência cobra do anunciante	R\$
Custo por espaço na revista	100.000	Custo por espaço em revista	100.000
Menos comissão de 15%	- 15.000	Menos 2% de desconto para pagamento à vista	- 1.700
Custo do espaço de mídia	85.000	Anunciante paga a agência	98.300
Menos 2% de desconto para pagamento à vista	- 1.700		
Agência paga a mídia	83.300	Renda da agência	15.000

Fonte: (BELCH; BELCH, 2014, p. 91)

Existe também uma modalidade, mais praticada em outros países por grandes anunciantes, em que as comissões seguem uma escala móvel, quanto maior o valor do investimento, menor é o percentual de comissão.

No Brasil, a lei federal nº 4680/65 de 1965, regulamentada pelo decreto federal nº 57690 de 1966 (alterada em 1997 pelo decreto federal 2262 e posteriormente em 2002 pelo decreto federal 4563), estabelece a comissão da agência sobre a veiculação e sobre a produção (que será tratada mais a frente).

Art. 7º Os serviços de propaganda serão prestados pela Agência mediante contratação, verbal ou escrita, de honorários e reembolso das despesas previamente autorizadas, tendo como referência o que estabelecem os itens 3.4 a 3.6, 3.10 e 3.11, e respectivos subitens, das Normas-Padrão da Atividade Publicitária, editadas pelo CENP - Conselho Executivo das Normas-Padrão, com as alterações constantes das Atas das Reuniões do Conselho Executivo datadas de 13 de fevereiro, 29 de março e 31 de julho, todas do ano de 2001, e registradas no Cartório do 1º Ofício de Registro de Títulos e Documentos e Civil de Pessoa Jurídica da cidade de São Paulo, respectivamente sob nº 263447, 263446 e 282131. (Redação dada pelo Decreto nº 4.563, de 31.12.2002) (GOVERNO FEDERAL, 2015).

De acordo com as Normas-Padrão da Atividade Publicitária estabelecidas pelo Conselho Executivo de Normas Padrão (CENP), entidade criada pelo vários participantes do setor publicitário (agência, veículos e anunciantes), os veículos se comprometem a repassar para as agências no mínimo 20% sobre os valores negociados de mídia.

2.5 O “Desconto-Padrão de Agência” de que trata o art. 11 da Lei nº 4.680/65 e art. 11 do Decreto 57.690/66, bem como o art. 19 da Lei 12.232/10, é a remuneração destinada à Agência de Publicidade pela concepção, execução e distribuição de propaganda, por ordem e conta de clientes anunciantes.

2.5.1 Toda Agência que alcançar as metas de qualidade estabelecidas pelo CENP, comprometendo-se com os custos e atividades a elas relacionadas, habilitar-se-á ao recebimento do “Certificado de Qualificação Técnica”, conforme o art. 17 inciso I alínea “f” do Decreto nº 57.690/66, e fará jus ao “desconto padrão de agência” não inferior a 20% (vinte por cento) sobre o valor dos negócios que encaminhar ao Veículo por ordem e conta de seus Clientes.

2.5.2 O “Certificado de Qualificação Técnica” será válido pelo período de 1 (um) a 5 (cinco) anos, a critério do CENP, e sua renovação atenderá ao disposto no item 2.5.3 destas Normas-Padrão.

2.5.3 Serão requisitos obrigatórios para pleitear a certificação que a Agência disponha, em caráter permanente, de estrutura profissional e técnica, bem como de um conjunto mínimo de informações e dados de mídia, cuja configuração está estabelecida no ANEXO “A”. Os dados e documentos fornecidos pela Agência ao CENP terão caráter de informações juradas, respondendo a Agência, seus representantes legais e prepostos por sua integridade, veracidade e consistência (CENP, 2015).

Entretanto, a norma-padrão também estabelece que é facultativo à agência negociar com o anunciante uma parcela do “desconto-padrão de agência”, segundo parâmetros do “Sistema progressivo de serviços/benefícios” que é uma referência percentual sobre o valor do investimento bruto do anunciante.

2.7 É facultado à Agência negociar parcela do “desconto padrão de agência” com o respectivo Anunciante, observados os preceitos estabelecidos nos itens 3.5 e 6.4 destas Normas-Padrão.

3.5 Nas transações entre Anunciantes e Agências tendo por objeto a parcela negociável do “desconto padrão de Agência”, adotar-se-ão como referência de melhor prática os parâmetros contidos no ANEXO “B” a estas Normas-Padrão.

6.4 É facultado à Agência negociar parcela do “desconto padrão de agência” a que fizer jus com o respectivo Anunciante, observados os parâmetros contidos no ANEXO “B” – SISTEMA PROGRESSIVO DE SERVIÇOS/BENEFÍCIOS, os quais poderão ser revistos pelo Conselho Executivo do CENP (CENP, 2015).

Tabela 13 – Sistema progressivo de serviços/benefícios

ANEXO “B” - SISTEMA PROGRESSIVO DE SERVIÇOS/BENEFÍCIOS Instituído pelo item 6.4 das Normas-Padrão da Atividade Publicitária	
Investimento Bruto Anual em Mídia	Percentual Negociável do Desconto-Padrão
Até R\$ 2.500.000,00	Nihil.
De R\$ 2.500.000,01 a R\$ 7.500.000,00	Até 2% (dois por cento)
De R\$ 7.500.000,01 a R\$ 25.000.000,00	Até 3% (três por cento)
De R\$ 25.000.000,01 em diante.	Até 5% (cinco por cento)

Fonte: CENP (2015)

Pontos positivos: é um método simples de entender e fácil de calcular e administrar; os serviços da agência são proporcionais à magnitude da comissão (maior a verba, maior o trabalho, maior a comissão); pode ser considerada flexível porque cobre serviços extras solicitados pelos clientes.

Pontos negativos: grandes anunciantes consideram o valor da comissão exagerado; estimula as agências a recomendar mídias caras para aumentar suas comissões; não adequado para empresas B2B; causou o aumento do preço das mídias; as agências tendem a sugerir a utilização da propaganda, ao invés de outras ferramentas do mix de comunicação; o método não é adequado para as outras ferramentas ou outros tipos de agências, como as agências criativas ou agências digitais; custos de produção em alta não suportada pelas comissões; necessidade de controlar bem o fluxo de caixa, pois recebe o valor faturado pelo cliente, mas tem que pagar o veículo antes; não considera o tempo e os recursos alocados para o cliente, apenas os gastos de mídia (BELCH; BELCH, 2014; CROSIER, 2005; IAPI, 2015; LUPETTI, 2011).

Nos mercados mais maduros as empresas começaram a desistir do método de comissão de mídia na década de 1990, embora ainda seja praticado em muitos outros países, como no Brasil.

Sistema de honorário fixo / Sistema de taxa / Fee

A agência de publicidade e a empresa contratante definem o valor de um honorário ou *fee* mensal que seja adequado para o desenvolvimento das atividades de comunicação com qualidade. As comissões de mídia recebidas pela agência devem ser creditadas ao cliente. Muito usado pelas agências especializadas, agências de criação, empresas organizadoras de eventos ou agências de marketing direto, que não estão envolvidas com propaganda.

Geralmente, se faz um cálculo das horas de trabalho necessárias de cada departamento da agência e também considerados outros custos de estrutura, materiais, ferramentas de análise, de acordo com o perfil e as demandas do cliente, além de uma margem de lucro pactuada, para se chegar ao valor do *fee*. As partes estabelecem os serviços que estão dentro do pacote acordado e os preços de outros serviços da agência que serão cobrados à parte caso venham a ser realizados.

Às vezes, as agências são remuneradas de acordo com uma associação de honorários-comissão, em que as comissões de mídia recebidas pela agência são deduzidas dos honorários. Se as comissões forem inferiores aos honorários estabelecidos, o cliente deverá cobrir a diferença.

Pontos positivos: estabelece de maneira clara as demandas de trabalho anuais; o cliente fica comprometido a pagar determinada quantia por um prazo longo; agência e cliente podem administrar seus orçamentos mais facilmente; reduz custos administrativos em ambos os lados para pagamento; estudo inicial permite ter noção sobre onde e como a verba de comunicação é gasta.

Pontos negativos: requer um trabalho rigoroso e detalhado para se apurar e alocar os custos; Não há nenhum incentivo nesta forma de remuneração, gerando certa acomodação da agência; os recursos requeridos pela empresa podem variar significativamente da estimativa original; podem ser inflexíveis se revisões não forem realizadas durante o processo; as agências relutam em abrir seus custos internos para os clientes; quando se trata de uma nova conta a estimativa da demanda de trabalho é difícil (BELCH; BELCH, 2014; CROSIER, 2005; IAPI, 2015).

Sistema da porcentagem sobre os serviços / Pagamento de *markup*

No método de porcentagem sobre os serviços acrescenta-se uma margem sobre os serviços que a agência contrata de parceiros externos. Esses serviços incluem pesquisa de mercado, fotografia, filmagens, produções, impressões, entre muitas outras possibilidades. Mundialmente, o valor usual dessa margem sobre os serviços externos variam de 17,65% a 20% e são adicionados ao faturamento total do cliente.

Tabela 14 – Exemplo de pagamento pelo sistema de porcentagem sobre os serviços

Mídia cobra da agência	R\$
Custo de pesquisa	100.000
Margem de 17,65%	17.650
Valor total	117.650
Margem / valor total = comissão	15%

Fonte: (BELCH; BELCH, 2014, p. 91)

O CENP, por meio das Normas-Padrão da Atividade Publicitária também estabelece o valor das comissões da contratação dos serviços externos no Brasil

3.6.1 Os serviços e os suprimentos externos terão os seus custos orçados junto a Fornecedores especializados, selecionados pela Agência ou indicados pelo Anunciante. O Cliente deverá pagar à Agência “honorários” de 15% (quinze por cento) sobre o valor dos serviços e suprimentos contratados com quaisquer Fornecedores.

3.6.2 Quando a responsabilidade da Agência limitar-se exclusivamente à contratação ou pagamento do serviço ou suprimento, sobre o valor respectivo o Anunciante pagará à Agência “honorários” de no mínimo 5% (cinco por cento) e no máximo 10% (dez por cento) (CENP, 2015).

Esse sistema de remuneração surgiu porque os fornecedores desses tipos de serviço não concediam comissão para a agência. Dessa forma a agência não estava sendo paga pelo serviço de intermediação e coordenação desses trabalhos, além de incorrer custos financeiros com essas contratações. Esse pagamento veio solucionar essas questões, e ainda possibilitar que a agência obtenha um lucro adicional. Comumente esse método de percentual sobre os serviços é utilizado pela maioria das agências em combinação com algum outro método de remuneração.

Remuneração baseada em resultado / Baseada em incentivo

A remuneração da agência de comunicação fica condicionada a concretização de objetivos previamente definidos em comum acordo entre a agência e a empresa contratante dos serviços publicitários. Com a maior exigência de prestação de contas sobre os resultados alcançados em contrapartida aos investimentos realizados em comunicação, as empresas sugeriram essa forma de pagamento para que pudessem fazer o entrelaçamento de resultado e remuneração.

Na verdade esse método costuma ser uma combinação com o método anterior, pois dificilmente uma agência é remunerada exclusivamente mediante o desempenho dos resultados, uma vez que os valores envolvidos são expressivos. A não ser em alguns casos de *start ups*, em que a agência aceita fazer uma aposta no novo negócio e assume os riscos sem ter um pagamento efetivo. Normalmente se negocia um *fee* básico para cobrir os custos dos serviços prestados pela agência de comunicação e um incentivo baseado em resultado.

A grande discussão acontece sobre a escolha do critério sobre o qual essa parte variável da remuneração estará fundamentada. Esse critério pode estar baseado no desempenho da agência de comunicação (avaliação geral dos serviços prestados pela agência), desempenho em relação aos objetivos de comunicação da marca (consciência, percepção e outros), no desempenho em relação aos objetivos de marketing da empresa (participação de mercado, volume de vendas), ou numa combinação desses critérios.

As agências, por muito tempo, não se sentiam muito confortáveis em ter parte do seu pagamento relacionado especificamente às vendas dos produtos dos seus clientes, pois entendiam que muitos outros fatores afetam as vendas, desde as outras decisões de marketing (definição do posicionamento da marca, escolha do público-alvo, qualidade do produto, nível de preço e definição dos canais de distribuição), outros aspectos relacionados à empresa (greve, produtividade dos funcionários, corte de custos, alteração do investimento publicitário), mudanças que podem ocorrer no ambiente mercadológico (entrada de novo competidor no mercado, aumento de custo da matéria-prima, política de preços predatória de um concorrente), até as alterações nos fatores econômicos, climáticos e tecnológicos,

por exemplo. As agências preferem ter sua compensação variável baseada em objetivos de comunicação, como percepção, identificação e conhecimento das características da marca, entre outros aspectos (O'GUIM; ALLEN; SEMENIK, 2008).

A Procter & Gamble (P&G) emprega um modelo com base nas vendas, no qual suas agências são remuneradas de acordo com uma porcentagem nas vendas que a marca P&G obtém. A remuneração da agência aumenta com ganhos em vendas e diminui com a queda delas. É desnecessário dizer que esse sistema baseado em incentivo encoraja as agências (na verdade exige que o façam) a usar quaisquer programas de CIM que sejam necessários para aumentar as vendas da marca. O principal interesse da P&G (crescimento das vendas e *market share* da marca) e o principal interesse da agência (aumento da remuneração) se juntam como a mão e a luva (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p. 177).

Outro grande ponto que ainda gera muito debate diz respeito aos métodos que devem ser usados para realizar a mensuração e avaliação dos resultados da comunicação. Discute-se se o desempenho deveria ser realizado por ação de comunicação separadamente (resultado de uma ação de propaganda, resultado da participação em um evento, resultado de uma ação nas redes sociais) ou em conjunto como resultado da campanha, considerando que os objetivos de comunicação podem ser diferentes para cada uma das ferramentas. Complica mais a situação os casos em que a agência não é responsável por todas as ações de comunicação, pois a empresa conta com outras agências especializadas para desenvolver, por exemplo, ações promocionais e comunicação digital.

Pontos positivos: aumentar o comprometimento da agência com a conta; incentiva a agência a buscar as ferramentas de comunicação que proporcionam resultados efetivos; possibilita que a agência tenha um incremento na remuneração; motiva os funcionários da agência; a empresa não fica desconfiada que as sugestões de propaganda tenham outros interesses; o relacionamento entre agência-cliente tende a se estreitar com os objetivos comuns.

Pontos negativos: dificuldade de mensuração dos resultados de comunicação; o resultado de vendas depende de diversos outros fatores não relacionados à comunicação; esse método não é adequado para alguns tipos de setores; requer uma detalhada análise pós-campanha; aumento de gastos com pesquisas e

avaliação de comunicação; dificuldade de avaliar a contribuição de cada ação de comunicação para o resultado, especialmente quando realizadas por agências diferentes (BELCH; BELCH, 2014; O'GUIM; ALLEN; SEMENIK, 2008; IAPI, 2015).

Remuneração por projeto ou por *job*

Acontece quando a empresa contrata a agência para realizar um projeto específico, uma ação de comunicação específica ou uma campanha pontual, e estabelece um valor fechado para este trabalho.

A agência faz uma estimativa da quantidade de horas que serão despendidas naquele projeto, o número de profissionais envolvidos, os custos com a contratação de fornecedores e parceiros, eventualmente até algum tipo de veiculação em mídia, a estrutura necessária e uma margem de lucro compatível com o serviço que será desenvolvido, para estabelecer o valor do *job* ou projeto.

Deve haver um acordo entre as partes em casos onde o escopo do projeto sofre alterações ao longo do processo e outras situações inusitadas que podem comprometer a realização do trabalho nos termos em que ele foi concebido e firmado.

Este tipo de negociação ocorre muito frequentemente em ações de agências especializadas de promoção de vendas, marketing direto e comunicação digital, onde o projeto tem claramente estabelecido um começo e um fim.

Pontos fortes: relacionado diretamente a uma ação específica; para a empresa é simples de controlar e facilita o pagamento; muito aplicado aos serviços (IAPI, 2015).

O modelo de remuneração é um aspecto fundamental para o negócio das agências de comunicação e importante para as empresas que pagam a conta, pois o investimento costuma ser um valor bastante significativo. O avanço das técnicas e métodos de mensuração tornam possível a prática de novos formatos de remuneração. Por considerar esse aspecto relevante, é discutido neste trabalho.

Programa de incentivos para as agências / Bonificação por volume

Além da remuneração recebida pelo desenvolvimento das suas atividades para os clientes, as agências também costumam receber uma bonificação dos veículos de comunicação de acordo com o volume do investimento total (não por cliente) realizados/intermediados pela agência naquele veículo durante um ano.

Essas bonificações por volume, comumente chamadas de BV, existem há muitos anos no mercado publicitário e são praticadas de duas formas: mediante bonificação de espaço no veículo e em bonificação monetária, por meio de desconto sobre o valor da compra. No passado, estas bonificações podiam, ou não, ser repassadas para os clientes e era um assunto bastante polêmico no setor publicitário, sendo considerado por alguns como uma prática anti-ética.

Lupetti (2011, p. 126) explica como funcionava essa atividade:

As grandes agências compram espaço para vários clientes, formando assim um grande volume e, em suas negociações, obtinham descontos financeiros além de bonificações em espaço. Esses descontos e espaços, por vezes, eram repassados aos clientes, em outras vezes, não. O motivo da retenção pela agência se justificava em função de suas estratégias mercadológicas. Um espaço “ganho”, por exemplo, poderia ser concedido a um cliente incrédulo, comprovando assim que um anúncio poderia dar resultados. Outras vezes essa bonificação poderia ser concedida para um cliente para reavivar o relacionamento entre agência e cliente. A agência poderia ainda utilizá-la para fazer a sua própria comunicação.

Entretanto, em 1998 essas bonificações foram denominadas como Programas de Incentivo e passaram a fazer parte das normas-padrão instituídas pelo CENP, a partir do final do ano 2000. Assim, agora normatizados, os programas de incentivos são considerados iniciativas dos veículos e não devem sofrer ingerência externa, nem do próprio CENP. Por ser uma negociação entre agência e veículo, os anunciantes não serão contemplados pelo bônus resultante do alcance das metas estabelecidas no programa. Ver Anexo A com o texto da norma-padrão sobre os planos de incentivo, aprovado em dezembro de 2008 pelo CENP.

3.7 Remuneração das agências em outros países

A Association of National Advertisers (ANA) realiza pesquisas de três em três anos com empresas americanas especificamente sobre remuneração das agências de publicidade, sendo que a última pesquisa aconteceu em 2013.

Os respondentes são questionados para identificar o principal método de remuneração das suas agências. Os métodos apresentados como alternativas são os seguintes:

- **Comissão – taxas fixas:** quando o pagamento é uma porcentagem fixa dos gastos em mídia e uma margem sobre os custos de produção.
- **Comissão – escala móvel:** quando o pagamento da comissão varia dependendo do volume de investimento em mídia do cliente.
- **Fixo ou Fee baseado em saída (*Output-based fee*):** quando um *fee* fixo é negociado por um período de tempo específico ou por projeto, não há variação. Todo tipo de mídia, produção e outros custos estão incluídos, sem margem sobre contratações.
- **Fee baseado em hora-trabalhada (*Labor-based fee*):** quando o *fee* é determinado pela quantidade de horas-trabalhadas multiplicada pelo valor negociado da hora do trabalhador (ou uma porcentagem de tempo), ou seja o custo estimado de tempo/pessoas para servir a conta do cliente. Toda mídia, produção e quaisquer outros custos estão inclusos, sem margem sobre contratação.
- **Fee baseado no valor (*Value-based fee*):** quando o *fee* é estabelecido com base no valor, não no custo dos serviços e trabalhos prestados pela agência. O tempo de trabalho da equipe, os custos e lucros não são solicitados ou revistos como parte da negociação do *fee*.
- **Comissão de vendas:** quando a agência é remunerada por uma porcentagem das vendas das marcas com as quais trabalha (por exemplo, o modelo da P&G) (ANA, 2013, p, 5, tradução nossa).

Vale observar que a parte do incentivo por desempenho do resultado das ações de comunicação não aparecem nessa lista de métodos, pois a ANA considera essa parcela variável separadamente.

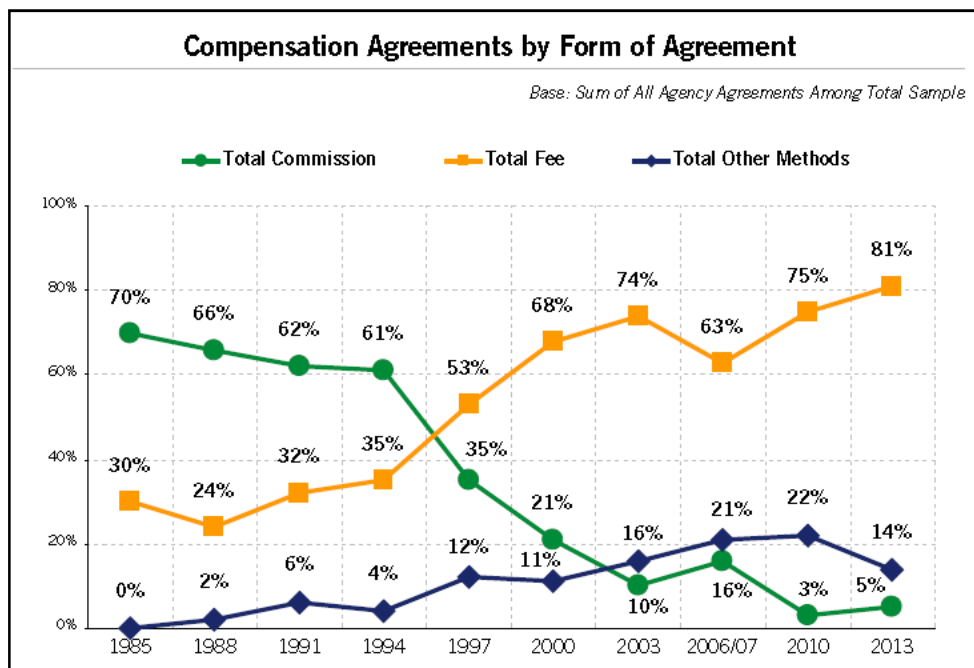


Gráfico 6 – Acordos de remuneração por formas de remuneração
Fonte: ANA (2013)

É evidente o predomínio da remuneração das agências baseada em algum tipo de *fee*, com um crescimento bastante significativo nesses quase 30 anos que envolvem a primeira e a última pesquisa, alcançando 81% em 2013. Por outro lado, são poucas empresas que ainda remuneram suas agências levando em conta a comissão de mídia, apenas 5% no ano de 2013 (Gráfico 6).

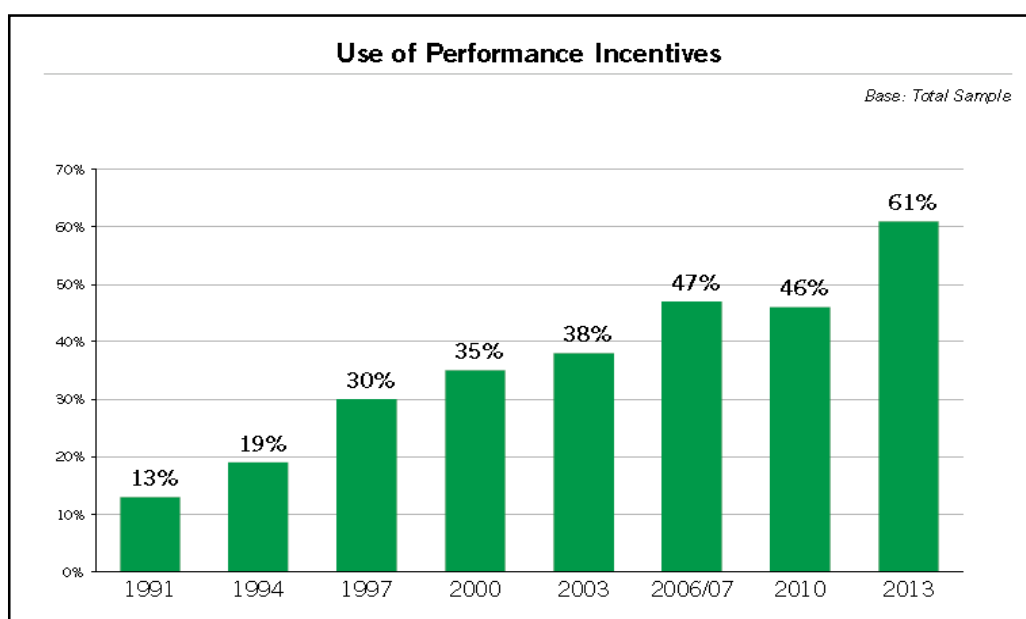


Gráfico 7 – Utilização de incentivos baseado em performance
Fonte: ANA (2013)

A quantidade de agências de publicidade que recebem incentivo baseado nos resultados alcançados passou de 15% em 1991 para 61% em 2013, mostrando um crescimento bastante regular nesse período (Gráfico 7).

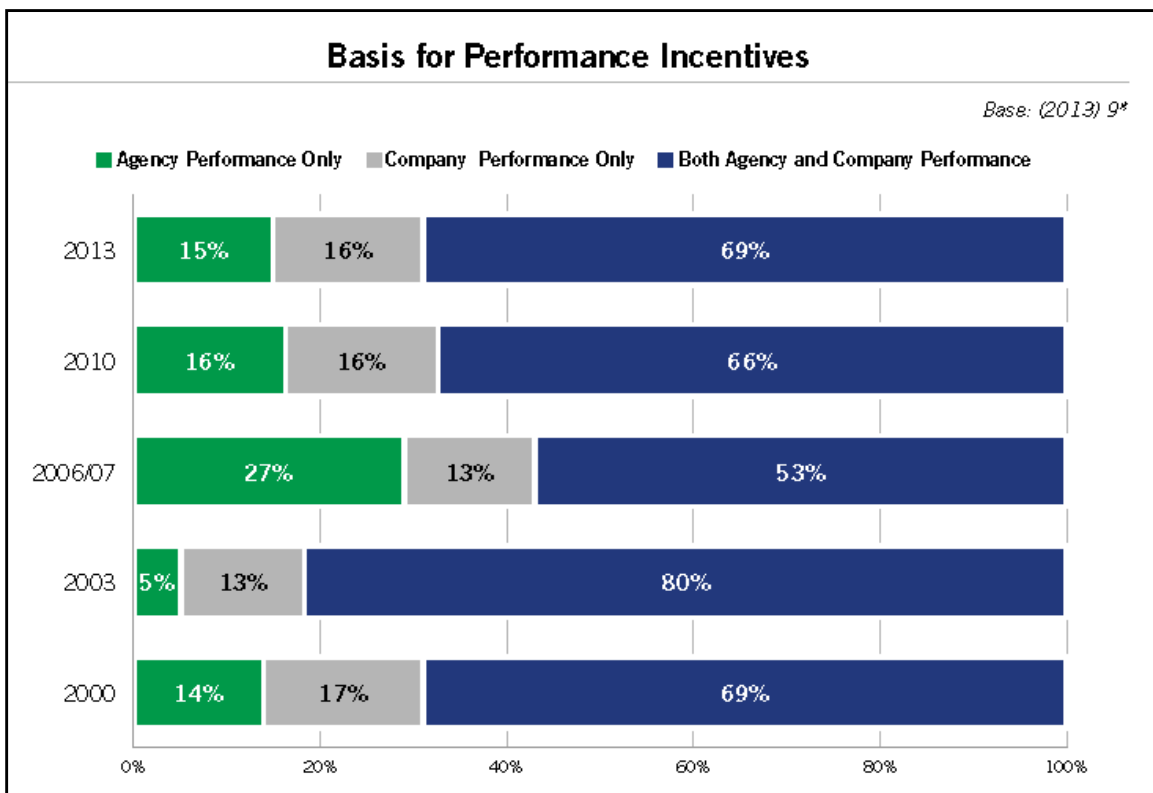


Gráfico 8 – Bases utilizadas para incentivos de performance

Fonte: ANA (2013)

A grande maioria das empresas (69%) estabelece como base para o pagamento de incentivo tanto a performance da agência quanto a performance da própria empresa no mercado. Os demais se dividem entre só considerar a performance da agência (15%) e apenas a performance da organização (16%) (Gráfico 8).

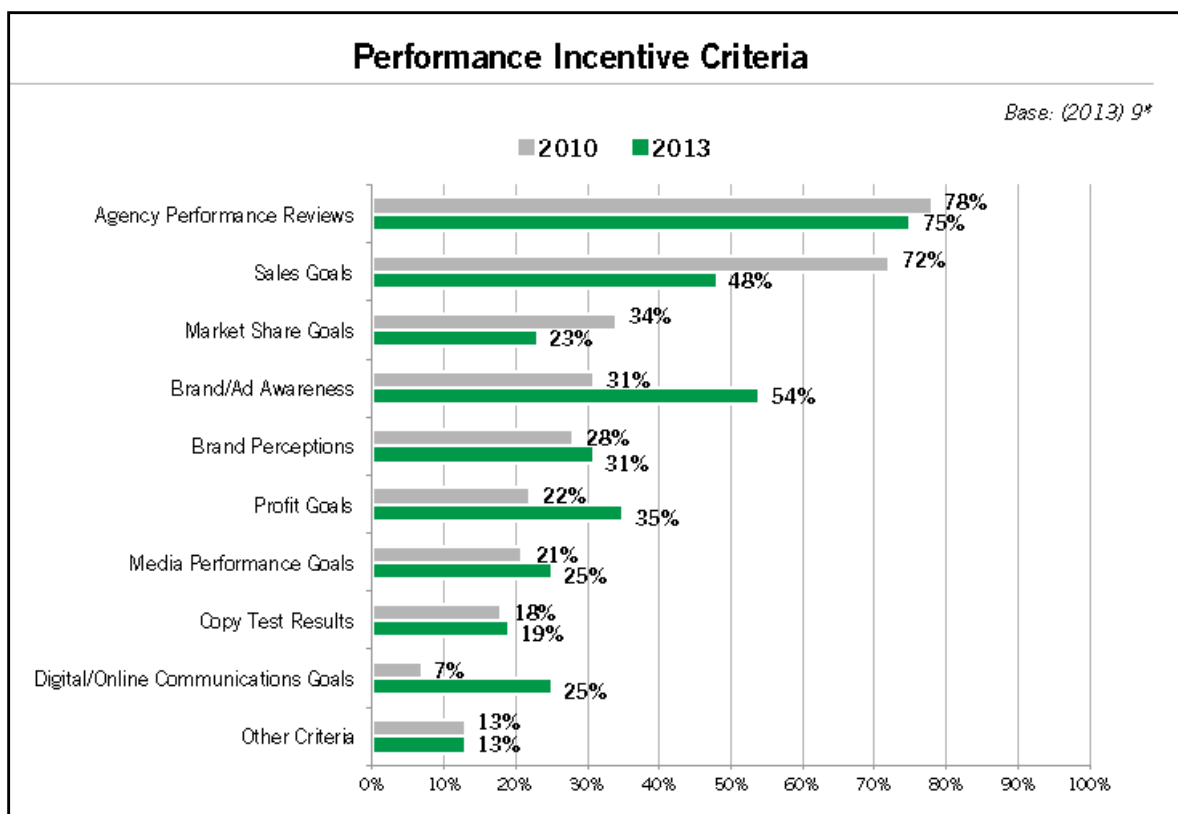


Gráfico 9 – Critérios usados para o incentivo de performance

Fonte: ANA (2013)

A avaliação da performance da agência permanece como critério mais utilizado (75%) pelas empresas estabelecerem o incentivo de resultado para as agências. Vale observar que o quesito consciência da marca/anúncio apresentou um crescimento relevante, passando de 31% em 2010 para 54% em 2013 e percepção da marca permaneceu estável com 31% das menções. Metas de vendas, por outro lado, apresentou uma diminuição expressiva, passando de 72% para 47% no período, enquanto as metas de participação de mercado também diminuíram numa proporção menor (Gráfico 9).

A World Federation of Advertisers (WFA) também conduziu uma pesquisa global com 43 empresas, representando 12 diferentes setores econômicos. O objetivo da investigação também era conhecer os métodos de remuneração que estão sendo praticados pelas empresas às agências de comunicação de marketing.

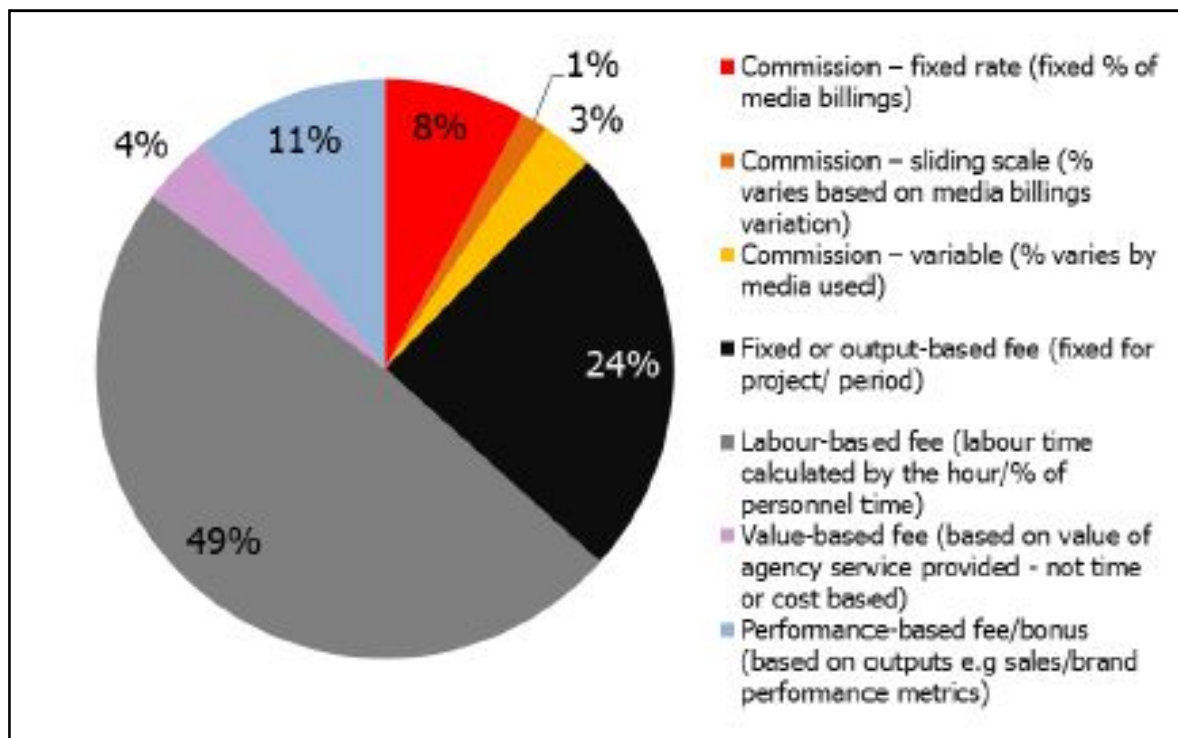


Gráfico 10 – Principal método de remuneração das agências de comunicação

Fonte: WFA (2014)

O principal método de remuneração das agências de comunicação de marketing em 2014 (Gráfico 10) foi o *fee* baseado em horas-trabalhadas com 49%, seguido do *fee* fixo (24%), *fee* baseado em performance/bônus (11%). O total dos métodos que consideram o *fee* na remuneração soma 88% das respostas, enquanto que os pagamentos baseados em comissão, fixa ou variável, alcançam apenas 12% da amostra.

Analisando os métodos de remuneração por regiões (Gráfico 11) percebe-se que na América do Norte e na Europa a participação de remuneração baseada em comissão é muito baixa, enquanto na Ásia ainda é o formato predominante.

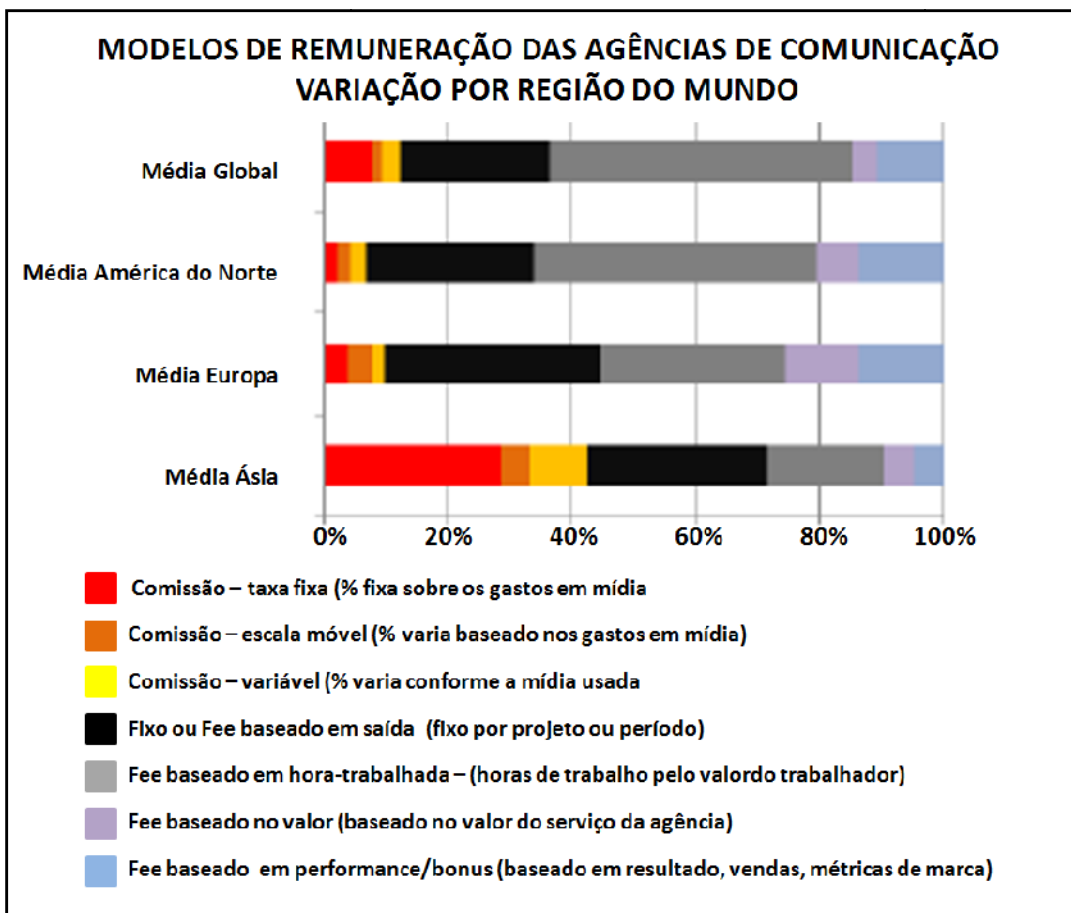


Gráfico 11 – Remuneração das agências de comunicação por regiões do mundo
Fonte: WFA (2014)

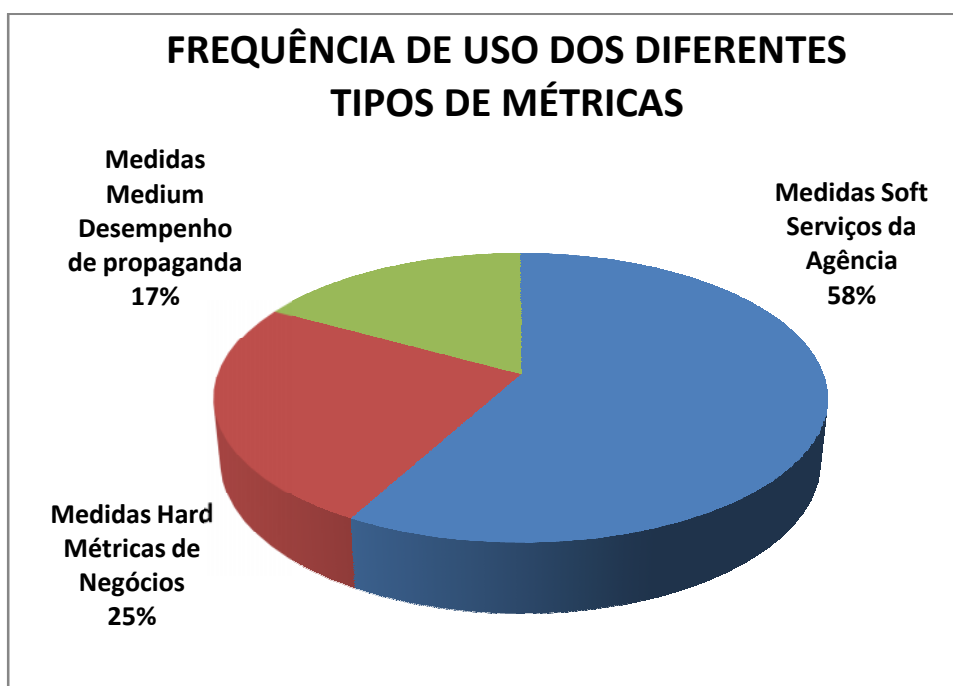


Gráfico 12 – Frequência do uso dos diferentes tipos de métricas de desempenho
Fonte: WFA (2014)

Como pode ser observado no gráfico 12, a grande maioria das empresas (58%) emprega métricas *soft*, aquelas relacionadas ao desempenho da agência de comunicação, como entrega de serviços, relacionamento e colaboração. Outros 25% utilizam métricas *hard*, como participação de mercado, volume de vendas e *brand equity*; e apenas 17% usam as métricas *medium*, relacionadas ao desempenho da comunicação, como consciência da propaganda, *ad scores*, mudança na imagem da marca.

Segundo a pesquisa da World Federation of Advertisers, 15% das empresas tem como uma parte da sua remuneração um valor referente ao resultado alcançado (Tabela 15). Foram apontadas 573 métricas utilizadas para estabelecer o valor do incentivo a ser pago, que foram analisadas e separadas em métricas *hard* (relacionadas ao negócio), *medium* (relacionadas ao desempenho de comunicação) e *soft* (relacionadas ao desempenho da agência).

Tabela 15 – Uso de métricas de performance – negócio, propaganda, agência

FREQUÊNCIA DE USO DA MÉTRICA					
HARD		MEDIUM		SOFT	
Métricas do Negócio		Métricas de Performance da Propaganda		Métricas da Performance da Agência	
Market/brand share	26	Consciência (awareness)	16	Entrega dos serviços da agência	46
Volume de vendas	25	Pontos de propaganda	16	Relacionamento na gestão	43
Brand equity	18	Mudança da imagem da marca	12	Colaboração	39
Composto de performance	17	Predisposição para comprar	12	Gestão de projetos	34
Performance relativa de marca	16	Personalidade da marca	11	Liderança	28
Compras de público-alvo	13	Avaliação de atitude	10	Desenvolvimento de negócios	27
Lucratividade da marca	10	Índice de persuasão	10	Eficiência de custo	25
Lealdade do consumidor	9	Satisfação com a propaganda	9	Pró-atividade	25
Crescimento do volume	8			Administração	24
				Competências funcionais	23
				Contribuição para a marca	21

Fonte: WFA (2014, tradução nossa)

Não foram encontradas pesquisa que abordassem a questão dos modelos de remuneração praticados pelas agências de comunicação no Brasil, provavelmente pela existência de uma norma-padrão, anteriormente comentada, que especifica como a remuneração deve ocorrer.

4 MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADO EM COMUNICAÇÃO

Mensuração e avaliação de resultado em comunicação é um assunto que vem despertando o interesse por parte da academia e do mercado de negócios. Todas as áreas responsáveis pela comunicação dentro das organizações, como marketing e comunicação, relações públicas e comunicação institucional e até recursos humanos, são cobradas, com cada vez mais frequência, a justificarem seus investimentos por suas ações de comunicação.

A academia voltada à administração, marketing, comunicação e relações públicas vem encarando este desafio, e muitos pesquisadores têm estudado o assunto na busca de melhores métodos e técnicas que possam contribuir para a mensuração e avaliação dos resultados dos investimentos realizados em atividades comunicacionais.

Vale novamente ressaltar que embora se reconheça que a comunicação organizacional deveria acontecer de maneira integrada entre todas as dimensões da comunicação, pois uma influencia e é influenciada pela outra, este trabalho se concentra em estudar a mensuração e avaliação na comunicação mercadológica.

Os provedores de serviços de comunicação, mais especificamente as agências de comunicação, como integrantes importantes do processo, já que criam, desenvolvem, produzem e executam as campanhas de comunicação, também estão envolvidas nesse processo de mensuração dos resultados da comunicação.

Antes de adentrar no assunto de mensuração da comunicação mercadológica, propriamente dito, seria importante entender onde a avaliação e mensuração de resultados estão presentes no processo administrativo ou gerencial de uma organização, de uma maneira geral e relacionadas às ações de comunicação. Também faz-se necessário assegurar que os termos relacionados à mensuração utilizados neste trabalho sejam compartilhados para minimizar equívocos.

4.1 Processo de administração e a avaliação em organizações

O processo administrativo é formado por quatro etapas: planejamento, organização, direção e controle (Figura 8). O planejamento é a primeira função por ser aquela que serve de base para as demais funções, onde são estabelecidos os objetivos e metas e determinadas as principais estratégias. Na sequência aparece a organização, que consiste na alocação dos diversos recursos e atribuição de responsabilidades. A direção/coordenação é a próxima função, conduzindo e orientando os profissionais para um desempenho favorável. Fechando o ciclo, o controle se faz necessário para monitorar e avaliar se os objetivos estão sendo cumpridos (CHIAVENATO, 2001; OLIVEIRA, 2010).

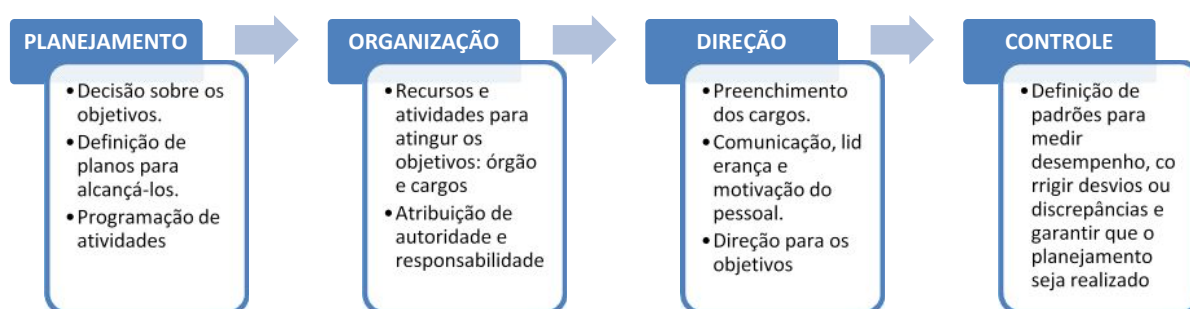


Figura 8 – O processo administrativo
Fonte: Chiavenato (2001, p. 221).

Entendimento similar mostram Yanaze, Freire e Senise (2013) ao estabelecerem o processo gerencial do marketing, embora adicionem mais um elemento como integrante do processo: planejamento, organização, direção/coordenação, controle e análise de viabilidade econômico-financeira.

- Planejamento: estabelecer objetivos e metas e determinar as estratégias para conseguir alcançá-los. Estas definições devem ser realizadas depois da análise e avaliação do ambiente mercadológico, quando as oportunidades e ameaças foram identificadas.
- Organização: definir e alocar apropriadamente os recursos (*inputs*) necessários para o desenvolvimento da produção/operação (*throughputs*), tendo em vista os objetivos globais estabelecidos previamente.

- Direção/Coordenação: assegurar adequadas condições de trabalho, de maneira que os funcionários e demais envolvidos sintam-se capacitados, motivados e comprometidos no desenvolvimento do trabalho.
- Controle: monitorar regularmente o desempenho que as estratégias e as ações estão alcançando, visando corrigir processos equivocados, melhorar o rendimento de operações e ajustar os objetivos e metas que se mostrarem inadequados.
- Análise de viabilidade econômico-financeira: projetar os resultados econômicos e financeiros que as estratégias definidas gerarão para a organização, analisando as perspectivas de obter lucro ou prejuízo e a capacidade de fluxo de caixa da empresa para a realização das ações planejadas.

Observando todas essas funções administrativas, percebe-se que a mensuração de resultados está principalmente relacionada ao planejamento (onde serão estabelecidos os objetivos, metas e estratégias), ao controle (responsável em mensurar o desempenho e confrontá-lo aos objetivos) e também a análise de viabilidade econômico-financeira (que analisa e estima os possíveis resultados monetários). Contudo, também se mostra presente nas funções organização e direção/coordenação, uma vez que o desempenho dessas funções também deve ser monitorado para a apuração de valores não monetários, num primeiro momento, que poderão ser convertidos em valores monetários posteriormente.

Reiterando que a comunicação, por meio das modalidades administrativa, institucional e mercadológica, necessariamente estará presente em todas as etapas do processo gerencial de qualquer tipo de organização.

4.2 Gestão da comunicação organizacional integrada

A comunicação organizacional integrada exerce um papel fundamental no processo sistêmico empresarial. Assim, sua gestão é muito importante para o desempenho geral da organização, ainda mais considerando seu papel estratégico.

Seguindo o modelo tradicional de administração, Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 166) descrevem como os elementos da gestão da comunicação integrada: Análise e planejamento da comunicação integrada (definição de objetivos e metas; e definição das estratégias de comunicação); organização da comunicação; coordenação da comunicação; controle da comunicação; estudo de viabilidade econômico-financeira da implementação da comunicação.

- Análise e planejamento da comunicação integrada
- a) Definição de objetivos e metas de comunicação (o que)
 - decorrentes dos resultados de pesquisa e análises do ambiente
 - devem ser coerentes com os objetivos e metas globais da organização
 - estabelecem o que deve ser realizado para alcançar os objetivos corporativos
 - direcionam as ações de comunicação nas modalidades administrativa, institucional e mercadológica
 - devem ser discutidos e definidos conjuntamente com os setores “clientes”
 - das interações aparecem os indicadores de performance que serão motivo de negociação entre as partes (*target agreements*) para o estabelecimento de moedas financeiras e não financeiras.

Por exemplo, os objetivos e metas da comunicação administrativa são usualmente definidos com os setores operacionais (compras, produção, vendas) e gerenciais (RH, finanças). A definição de objetivos e metas da comunicação institucional, por sua vez, deve ser realizada com a participação da Diretoria/Presidência, enquanto, na definição da comunicação mercadológica, a interação com o setor de marketing e vendas/comercial é indispensável. Dessas interações é que saem os indicadores (*target agreements*) com base em moedas financeiras e moedas não financeiras (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013, p. 166).

- b) Definição das estratégias de comunicação (como)
 - devem ser coerentes com os objetivos e metas de comunicação definidos
 - estabelece como a comunicação deve ser desenvolvida
 - determina os meios pelos quais a comunicação será transmitida
 - define as mensagens chaves nas três modalidades de comunicação
 - adequadas às necessidades, expectativas e potencial da empresa

- Organização da comunicação (quem, quanto, quando)
 - estabelece quem será o responsável por cada programa de comunicação, administrativa, institucional e mercadológica
 - define o orçamento necessário para cumprir os objetivos e metas, com a participação dos setores financeiros e os setores (clientes) da comunicação
 - cuida da contratação de profissionais de comunicação terceirizados, fornecedores de comunicação (agências de propaganda, produtoras etc.)
 - elabora os fluxos e o cronograma das atividades previstas nos planos, projetos e ações de comunicação

- Coordenação da comunicação
 - cria condições adequadas para o desenvolvimento do trabalho
 - treina profissionais internos ou externos para a realização das tarefas
 - define os incentivos para o envolvimento e comprometimentos dos funcionários (exemplo: bônus por desempenho, participação nos resultados etc.)
 - estabelece a forma de monitoramento dos serviços prestados pelas agências

- Controle
 - define os mecanismos e os indicadores (moedas financeira e não financeiras) que serão utilizados para mensurar e avaliar os resultados das atividades de comunicação, juntamente com os setores clientes (*target agreements*)
 - estabelece os indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators – KPI*) determinando seus impactos no resultado, como serão aferidos e quem ficará responsável pela memória de cálculo
 - monitora constantemente os resultados das ações de comunicação para criar uma série histórica e realimentar o planejamento, redefinindo os objetivos, metas e estratégias, corrigindo processos, prevenindo erros.

- Estudos de viabilidade econômico-financeira
 - indica os investimentos que serão necessários para a implementação do projeto e suas possíveis fontes de recursos
 - analisa a adequação desse investimento, considerando os retornos previstos

- projeta todos os valores envolvidos no fluxo de caixa (entradas e saídas) de acordo com o planejamento das atividades de comunicação
- estabelece os indicadores que devem ser seguidos e calcula os impactos nas receitas e custos, permitindo a elaboração do demonstrativo de resultado.
- avalia a viabilidade econômica e financeira do projeto de comunicação, com envolvimento das áreas de comunicação, marketing, finanças e contabilidade

Como se sabe, já foi realizada uma ampla pesquisa sobre como acontece a mensuração e avaliação dos investimentos em comunicação nas 50 maiores empresas brasileiras, conduzida pelo Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing (CEACOM) da ECA/USP (YANAZE, FREIRE E SENISE, 2013, p. 459-499). Desta maneira, o presente estudo se propõe a investigar o ponto de vista das agências de comunicação sobre a mensuração e avaliação da comunicação mercadológica e de que maneira essas questões podem interferir na relação entre empresa-contratante e agência-contratada.

4.3 Definições e conceitos de termos

Ao ingressar no tema principal deste trabalho, que é a mensuração e avaliação de resultado de comunicação, nos deparamos com alguns termos, que serão bastante mencionados daqui para frente, e que mostram discrepâncias de significado, mesmo entre os estudiosos, pesquisadores e autores da área. Assim sendo, são descritos alguns conceitos com os quais compactuamos, parcialmente ou integralmente, e esclarecendo como esses termos serão utilizados neste trabalho.

Objetivo – O primeiro termo é objetivo. Para Chiavenato (2001, p. 218), “objetivos são resultados futuros que se pretende atingir”. Oliveira (2010, p. 53) entende que “objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”. Enquanto que Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 81) definem objetivo como “a especificação dos resultados esperados pela organização, a explicitação de aonde se pretende chegar e do que se espera alcançar”. Sendo assim, utilizaremos o termo neste sentido: objetivo é a explicitação de onde se pretende chegar e do resultado futuro que se pretende alcançar.

Metas – Outro termo que é interpretado de diferentes maneiras é meta. “Metas são alvos a atingir a curto prazo” (CHIAVENATO, 2001, p. 217). Oliveira (2010, p. 53) menciona que “corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses)”. Outra definição diz que “as metas constituem-se na quantificação dos objetivos, ou seja, na tradução daquilo que se pretende alcançar quanto ao volume, valor e tempo” (YANAZE, 2011, p. 67). Desta forma, o significado que será usado neste trabalho será: meta é a quantificação dos objetivos, em termos de volume, valores e tempo.

Vale a pena esclarecer as diferenças entre objetivo e meta por meio de um exemplo, explorando ainda o fato de que esses termos podem ser utilizados de uma forma ampla pela organização (objetivos gerais ou globais), por áreas ou departamentos. Neste exemplo será abordado em relação à marketing e comunicação.

Tabela 16 – Objetivos e Metas

	MARKETING	COMUNICAÇÃO
OBJETIVOS	Aumentar a participação de mercado da companhia aérea A no segmento de turismo de negócios	Proporcionar conhecimento sobre o aumento do número de vôos para a região Sul do Brasil
METAS	Aumentar em 10% a participação de mercado da companhia aérea A no segmento de turismo de negócios em 2015	Proporcionar conhecimento em 70% dos viajantes de negócios sobre o aumento do número de voos para a região Sul do Brasil até dezembro de 2015

Fonte: Próprio autor

Percebe-se que sem a presença de metas os objetivos se mostram vagos, pois apesar de indicar uma rota a seguir não estabelecem quantitativamente onde a empresa tem interesse em chegar ou o que pretende conquistar e qual é o prazo definido para isso.

Patti *et al.* (2015) ensinam que a abordagem que mais influenciou o estabelecimento de objetivos de comunicação foi desenvolvida por Colley e publicada no livro *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* em 1961. Os elementos explicitados nessa publicação ficaram conhecidos como abordagem DAGMAR, que

expressa a importância de se especificar as metas em termos de tarefas de comunicação. Seu modelo era baseado em quatro estágios: consciência, compreensão, convicção e ação. Outra contribuição importante do modelo DAGMAR foi a definição do que se entende por um bom objetivo de comunicação.

O trabalho de Colley recomenda que os objetivos devam ser especificados em tarefas, devam definir um público-alvo, um grau de mudança da tarefa e um prazo no qual a mudança deve ocorrer (PATTI *et al.* p. 5).

Kotler e Keller (2012) apresentam quatro modelos de hierarquia de resposta: o modelo AIDA desenvolvido por Strong em 1925, o modelo da hierarquia dos efeitos, proposto por Lavidge e Steiner em 1961, o modelo da inovação-adoção sugerido por Rogers, em 1962 e o modelo de comunicação, que não foi citada a fonte.

Estágios	Modelo AIDA	Modelo da Hierarquia de Efeitos	Modelo da Inovação-Adoção	Modelo da Comunicação
Cognitivo	Atenção ↓	Conscientização ↓ Conhecimento ↓	Conscientização ↓	Exposição ↓ Recepção ↓ Resposta Cognitiva ↓
Afetivo	Interesse ↓ Desejo ↓	Simpatia ↓ Preferência ↓ Convicção ↓	Interesse ↓ Avaliação ↓	Atitude ↓ Intenção ↓
Comportamental	Ação	Compra	Experimentação ↓ Adoção	Comportamento

Figura 9 – Modelos de hierarquia de resposta
Fonte: Kotler; Keller (2002, p. 517)

Yanaze (2012) sistematiza e amplia o que vários outros autores haviam proposto anteriormente e apresenta os objetivos que compõem o processo da comunicação.

Tabela 17 – Objetivos de comunicação

OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO
1. Despertar consciência
2. Chamar a atenção
3. Suscitar interesse
4. Proporcionar conhecimento
5. Garantir identificação / interesse
6. Criar desejo e/ou suscitar expectativa
7. Conseguir a preferência
8. Levar à decisão
9. Efetivar a ação
10. Garantir e manter a satisfação pós-ação
11. Estabelecer interação
12. Obter fidelidade
13. Gerar disseminação de informações pelos interlocutores

Fonte: Yanaze (2012, p. 422)

Indicadores de desempenho – são medidas (financeiras ou não-financeiras) do nível de desempenho de qualquer processo ou aspecto de uma empresa. Indicadores financeiros são aqueles relacionados diretamente a custos e receitas. Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 96) também denominam esses indicadores de “moedas financeiras”, uma vez que tratando de retorno de investimento esta restituição se dará em moeda. Já os indicadores não financeiros, pelo contrário, são aqueles que não estão ligados às moedas diretamente, sendo expressos em quantidades, porcentagens, volumes, índices etc. Entretanto, de alguma maneira eles podem ser convertidos em indicadores financeiros.

Key Performance Indicator (KPI) – representa um conjunto de medidas incidindo sobre aspectos do desempenho organizacional, críticos para o sucesso atual e futuro da organização.

Target agreements – pode ser definido como o acordo mútuo da definição dos objetivos e metas que serão traduzidos em indicadores financeiros e não-financeiros entre o responsável pela comunicação e o “cliente” da mensagem. Ou seja, quando um departamento está desenvolvendo o planejamento de comunicação, os objetivos e metas, convertidos em indicadores de performance, não devem ser estabelecidos de maneira unilateral e arbitrária, mas em conjunto com a área que participará efetivamente da ação comunicativa. Isto se aplica às três modalidades de comunicação: administrativa, institucional e mercadológica.

Mensuração – Hubbard (2008, p. 25) define mensuração como “um conjunto de observações que reduzem a incerteza quando o resultado é expresso como uma quantidade”. Para Lopes (2005, p. 81) “mensuração é o processo conduzido com o intuito de demonstrar os resultados obtidos por um programa, ou seja, demonstrar que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados de fato”. Por sua vez, Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 54), entendem que:

[...] mensuração é apenas uma etapa do processo de avaliação. Mensuração é usar o sistema de informação (por meio de diversos tipos de pesquisa) para levantar dados quantitativos (geralmente relacionados às metas) que sejam úteis para a avaliação.

Considerando essas diversas perspectivas, será considerada a seguinte definição neste trabalho: mensuração é a utilização do sistema de informação (por meio de diversos tipos de pesquisa) para levantar dados quantitativos (geralmente relacionados às metas) com o intuito de avaliar o resultado de um programa, reduzindo a incerteza.

Avaliação – Por sua vez, avaliação é conceituada por Lopes (2005, p. 81) como “uma etapa do processo de planejamento que verifica o desempenho de um plano previamente estabelecido e que se dá ao longo de seu processo de implementação em busca de possíveis ajustes”. Outra definição proposta diz que avaliação “é um processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores (além dos números) para chegar a conclusões que levem a tomada de decisão” (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013, p. 54). Galerani (2005, p. 152) propõe que avaliação seja definida como “função que tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e

desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados”. O vocábulo avaliação será utilizado como processo abrangente, subjetivo e de caráter permanente, que verifica o desempenho de um programa previamente estabelecido, para chegar a certas conclusões que levem a tomada de decisão, levando em conta outros fatores além dos números.

Controle – “Controle é a função administrativa que vem depois do planejamento, organização e direção que serve para assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos” (CHIAVENATO, 2001, p. 217). Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 51) mencionam que o controle como “o monitoramento constante das operações previstas no planejamento, para melhoria dos processos, correção dos procedimentos, prevenção de possíveis erros e redefinição, quando pertinente, dos objetivos, metas e indicadores previstos”. Utilizaremos neste trabalho o controle como uma função administrativa que proporciona o monitoramento constante do que foi estipulado no planejamento, para melhoria dos processos, correção dos procedimentos, prevenção de erros e redefinição, quando necessária, dos objetivos, metas e indicadores definidos.

Métrica é um 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 (Farris *et al.*, 2012, p.1)

Jung e Robinson (2005) classificam as métricas em *hard* e *soft*.

- as métricas *soft* dizem respeito às medidas contábeis com foco financeiro, tais como orçamento, recursos humanos, aspectos relacionados à tempo, resultado, eficiência e desempenho de vendas
- as métricas *hard* correspondem às dimensões qualitativas que estão relacionadas à motivação, preferências dos consumidores, expectativas, percepção, atitude e nível de satisfação

Kokkinaki e Ambler (1999) *apud* Freundt (2012, p.100) classificam as métricas de avaliação de resultado em marketing em seis grupos:

1. Métricas financeiras – volume de vendas, giro de estoque, contribuição de lucros
2. Métricas de mercado competitivo – participação de mercado, *share of voice*, preço dos investimentos, parcela de promoções
3. Métricas relativas ao comportamento do consumidor – penetração, número de usuários, lealdade, ganhos e perdas, taxa de perda de clientes
4. Métricas do consumidor intermediário – consciência, atitude, satisfação, comprometimento, intenção de compra, qualidade percebida do consumidor
5. Métricas de troca direta com o consumidor final relativas – distribuição, disponibilidade, lucratividade por cliente, satisfação, qualidade de serviços percebida pelo consumidor final
6. Métricas de inovação – volume de receita gerada por novos produtos ou serviços

4.4 Eficiência, eficácia e efetividade

Outros aspectos que serão fundamentais para o entendimento de avaliação e mensuração de resultados de comunicação é a tríade eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência significa fazer certo o que está sendo feito e de acordo com o método preestabelecido. Diz respeito à otimização dos recursos utilizados para a obtenção de resultados. Quanto maior for a grau de produtividade ou economia dos recursos, mais eficiente é a organização (CHIAVENATO, 2001; 2013; MAXIMIANO, 2009; OLIVEIRA, 2010).

Na medida em que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele estará se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza esses instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem-feitas são as coisas que realmente deveriam ser feitas, então ele estará se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis) (CHIAVENATO, 2001, p. 197).

Eficácia significa fazer o que é preciso ser feito, fazer a coisa certa. É a capacidade de atingir os objetivos e alcançar os resultados definidos. Relaciona-se com os fins almejados. Quanto maior for o grau de realização dos objetivos, mais eficaz é a organização (CHIAVENATO, 2001; MAXIMIANO, 2009; OLIVEIRA, 2010).

Tabela 18 – Diferença entre eficiência e eficácia

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar recursos	Otimizar a utilização de recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Dar eficácia aos subordinados

Fonte: Chiavenato, 2001, p. 197.

De uma maneira simplificada, as organizações podem realizar suas diversas atividades combinando eficiência e eficácia: é eficaz e eficiente; é eficiente, mas não é eficaz; é eficaz, mas não é eficiente; não é nem eficiente nem eficaz.



Figura 10 – Eficiência e Eficácia
Fonte: pmkb.com.br (2015)

“Efetividade representa a capacidade de a organização coordenar constantemente, ao longo do tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente” (OLIVEIRA, 2010, p. 8). Refere-se a apresentar resultados positivos por um período de tempo longo. Portanto, para uma organização ser efetiva, normalmente, também é necessário que ela seja eficaz e eficiente.

A eficácia, a eficiência e a efetividade são importantes medidas para avaliar uma organização, uma vez que os gestores trabalham, geralmente, com objetivos e metas definidos, métodos e processos estabelecidos e recursos limitados.

Yanaze, Freire e Senise (2013) elaboraram uma relação de métricas de avaliação para serem mensurados os processos e as ações de comunicação, quanto à eficiência, eficácia e efetividade (Tabela 19).

Tabela 19 – Métricas de Avaliação e Mensuração

Métricas de eficiência	<ul style="list-style-type: none"> - Aderência aos objetivos de 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/públicos atingidos - Adequação das pessoas/públicos atingidos - Resultado da pesquisa de <i>recall</i> - Medição dos <i>shares of: voice, mind, heart, power, market etc.</i> - Avaliação e mensuração de moedas não financeiras relacionadas - Avaliação e mensuração de moedas financeiras relacionadas - Apuração dos índices econômicos, financeiros e patrimoniais - Outras
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 (14 objetivos) - Outras

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

Num processo de mensuração e avaliação de comunicação, seria adequado iniciar pelas métricas de eficiência para avaliar se a ação de comunicação está sendo realizada corretamente e, depois, avaliar a eficácia dos meios utilizados. Os autores ainda recomendam que os responsáveis em avaliar o resultado da comunicação não sejam aqueles que estiveram envolvidos no planejamento e no processo de criação da comunicação, convidando professores, pesquisadores e consultores para exercerem essa importante função.

Yanaze e Crepaldi (2005, p. 143) estabeleceram uma lógica para defender que as ações de comunicação sempre levam a algum impacto financeiro:

- toda comunicação tem objetivos
- todos objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis, o que não significa serem expressas somente em valores monetários
- todas as metas quantificáveis podem, direta ou indiretamente, ser traduzidas em valores monetários e comparadas aos recursos necessários para a sua consecução
- o prazo necessário para atingir as metas (período de retorno do investimento) depende da complexidade e da abrangência da ação pensada.

Yanaze, Freire e Senise (2013) propõem que seja elaborada uma plataforma para a gestão e mensuração do retorno sobre os investimentos em marketing e comunicação e sugerem quatro plataformas de monitoramento:

1) Plataforma de eficiência/eficácia/efetividade das ações de comunicação

O objetivo é avaliar se a ação implementada foi a mais adequada; se havia coerência entre os objetivos da ação e os objetivos estratégicos, no que se refere à identidade e imagem corporativa; analisar a clareza dos objetivos e metas específicos; adequação da quantidade e perfil dos públicos atingidos.

Essa plataforma deve possibilitar o armazenamento de imagens, textos e de informações resumidas de outras ações de marketing e também de informações relevantes sobre os principais concorrentes organizadas de tal modo que seja

simples sua consulta. Isso possibilita a formação de séries históricas e cronológicas das ações de comunicação implementadas.

2) Plataforma de avaliação da integração das ações de comunicação

Tem o objetivo de verificar o grau de integração entre as ações de comunicação propostas numa determinada campanha, referente à utilização de imagens, informações e mensagens de maneira pertinente. Avalia a sinergia e complementaridade entre as ações e o cumprimento dos 14 objetivos de comunicação.

3) Plataforma de análise do ambiente mercadológico/situacional

Nesta plataforma deve aparecer um resumo da avaliação do ambiente, ou seja, o conjunto de fatos e variáveis que podem influenciar a ação de comunicação positiva ou negativamente. Além de conhecê-las, é preciso identificar a sua importância relativa no campo das influências, atribuindo pesos a cada uma de acordo com sua relevância e avaliar a intensidade dessa influência conferindo graus de favorabilidade ou desfavorabilidade.

4) Plataforma de informação dos resultados de marketing e comunicação e dos indicadores de performance

O objetivo desta plataforma é selecionar, organizar, atualizar, compartilhar e armazenar informações dos resultados mercadológicos, operacionais, logísticos, produtivos e econômico-financeiro, relacionadas às moedas financeiras e não financeiras, que contribuam para o alcance dos objetivos e metas de comunicação determinadas.

O ideal é que todas as informações das plataformas possam ser cruzadas, de maneira que favoreça a avaliação dos resultados das ações de comunicação.

O livro *Como Mensurar Qualquer Coisa*, de autoria de Douglas W. Hubbard (2008), é uma inspiradora e interessante leitura para quem desejar entender os fundamentos e a lógica da mensuração de ativos intangíveis nos negócios. Com uma explanação clara e direta o autor mostra que as métricas podem ajudar a tomar

decisões, se conhecermos um pouco mais sobre o objeto do que conhecíamos há tempos atrás.

Qualquer coisa pode ser mensurada. Se uma coisa pode ser observada de alguma forma, ela se presta a um tipo de método de mensuração. Independente de quão 'indistinta' seja a mensuração, não deixa de ser uma mensuração, se lhe informar mais do que você sabia antes. E as próprias coisas que são mais provavelmente consideradas imensuráveis, virtualmente sempre são solucionadas por métodos de mensuração relativamente simples (HUBBARD, 2008, p. 3).

Para o autor existem três principais razões pelas quais as pessoas acreditam que algo não pode ser mensurado. Na verdade, cada uma dessas três razões partem de pressupostos equivocados sobre diferentes aspectos da mensuração: 1) conceito (a próprio significado de mensuração), objetivo (a coisa a ser mensurada não está bem definida) e o método (muito procedimentos de observação empírica são desconhecidos).

Além disso, o autor relaciona três aspectos pelos quais as pessoas justificam que uma determinada coisa não deveria ser mensurada: 1) objeção econômica (a mensuração seria muito cara); 2) objeção geral à utilidade e à significância das estatísticas (qualquer coisa pode ser provada por meio de estatísticas); 3) objeção ética (alguma questão de cunho moral impediria). Apenas a objeção econômica poderia ser considerada uma razão factível, mas normalmente é utilizada de forma exagerada (HUBBARD, 2008).

Hubbard (2008, p.25) define mensuração como “um conjunto de observações que reduzem a incerteza quando o resultado é expresso como uma quantidade”. Com isso, afirma que uma mensuração não precisa eliminar completamente a incerteza. Na verdade, uma simples diminuição da incerteza já é contada como mensuração.

A ideia corriqueira que pressupõe que as mensurações são quantidades exatas ignora a utilidade de simplesmente reduzir a incerteza, se eliminar a incerteza não for possível nem econômico. Nos negócios, os tomadores de decisão tomam decisões sob incertezas. Quando esta incerteza se refere a decisões importantes e arriscadas, então, a redução da incerteza tem muito valor (HUBBARD, 2008, p. 29).

O autor criou o método Economia Aplicada das Informações, que seria uma abordagem universal, que consiste em um conjunto de etapas que se aplicam virtualmente a qualquer tipo de mensuração, partindo de seis questões:

1. O que você está tentando mensurar? Qual é o verdadeiro significado do 'intangível' alegado?
2. Por que você se importa? Qual é a decisão e onde está o limite?
3. Quanto você sabe agora? Que extensões ou probabilidades representam sua incerteza sobre isso?
4. Qual é o valor das informações? Quais são as consequências de estar errado e a possibilidade de estar errado, e quais – se for o caso – esforços de mensuração seriam justificados?
5. Dentro do custo justificado pelo valor das informações, que observações confirmariam ou eliminariam as diferentes possibilidades? Para cada cenário possível, qual é a coisa mais simples que deveríamos constatar, se esse cenário fosse verdadeiro?
6. Como você executa a mensuração que justifica os vários tipos de erros evitáveis (repetindo: onde o custo é menor do que o valor das informações)? (HUBBARD, 2008, p. 48).

Para esse autor é necessário um entendimento do risco envolvido, do valor das informações e das formas possíveis de mensuração são essenciais neste processo.

Compreender como mensurar a incerteza é a chave para mensurar o risco. Compreender o risco em um sentido quantitativo é a chave para entender como calcular o valor das informações. Compreender o valor das informações nos revela como mensurar e quanto esforço devemos aplicar em mensurá-las. Colocar tudo isso no contexto de quantificar a redução de incerteza é fundamental para compreender do que trata a mensuração (HUBBARD, 2008, p. 124).

4.5 Mensuração e avaliação de resultado em marketing e comunicação

Com a intenção de mostrar a natureza interdependente de todos os programas de marketing, bem como o papel central do cliente, Farris *et al.* (2012) apresentam as métricas das atividades de marketing em forma gráfica (Figura 10). São exatamente 117 métricas, divididas em nove grupos. Vale notar que as métricas mais genéricas e aquelas relacionadas à marca, sob o ponto de vista do cliente, estão no grupo em destaque no centro – Participação em Corações, Mentos e Mercado. Já aquelas

voltadas à comunicação podem ser verificadas em dois grupos: Métricas de Propaganda e de Web e Métricas de Promoções.



Figura 11 – Métricas de Marketing: o marketing no centro da organização

Fonte: FARRIS *et al.* (2012, p.5)

As métricas de comunicação totalizam 32 medidas e são elas: 1) Métricas de Promoção – vendas básicas, vendas incrementais/impulso promocional, taxa de resgate de cupons, custos de cupons e descontos, porcentagem de vendas com cupons, porcentagem de vendas com desconto, porcentagem de tempo em promoções, porcentagem de vendas em promoção, repasse de desconto, cascata de preços; 2) Métricas de Propaganda e da *Web* – impressões, exposição por impacto, custo por mil exposições (CPM), alcance líquido, frequência média, funções de resposta de frequência, alcance efetivo, frequência efetiva, porcentagem de presença, *page views*, taxa de cliques por exposição, taxa de interação de *rich media*, taxa de cliques, custo por clique, custo por pedido, custo por cliente adquirido, visitas, visitantes, taxa de abandono, taxa de devolução, amigos/seguidores/simpatizantes, *downloads* (FARRIS *et al.*, 2012, p.9).

Freundt (2012) faz um estudo sobre a evolução das métricas em marketing, apresentando os principais autores e suas abordagens.

Tabela 20 – Evolução das métricas em marketing

REFERÊNCIAS PARA MÉTRICAS	PERÍODO	AUTORES
Estudos <u>econométricos</u>	Década de 1950	Tinbergen (1951, apud CLARK; DIRKSEN, 1951); Wold e JUREEN (1953, apud BOSCHAN, 1953)
Hierarquia de feitos e modelo DAGMAR	Décadas de 1960 e 1970	Lavidge e STEINER (1961) e DAGMAR (COLLEY, 1961)
Alocação de custos	Década de 1960	Feder (1965)
Lucro	Décadas de 1960 e 1970	Sevin (1965, apud CLARK, 1999); Goodman (1970 apud DICKINSON; ROTHBERG, 1973)
Participação de mercado	Década de 1970	Buzzell et al (1975)
Fluxo de caixa	Década de 1980	Buzzell e Chussil (1985)
Participação de mercado (PIMS / ROI)	Década de 1980	Buzzell e Gale (1987 e Jacobson (1988)
Satisfação e lealdade do cliente	Década de 1990	Day e Wensley (1988); Anderson e Sullivan (1993); Fornell et al (1996)
Avaliação de marcas e valor de CLV	Década de 1990	Clark (1999); Debruvne e Hubbard (2000); Rust et al (2002); Ambler e Roberts (2008); Gupta e Lehmann (2006)
<u>Brand Equity</u>	Década de 1990	Barwise (1993), Aaker e Jacobson (1994); Aaker (1996) e Keller (1993; 1998)
Resultados atingidos por qualidade de serviços	Década de 1990 e século XXI	Reichheld (1993); Heskett et al (1994; Zeithaml (2000)
Comunicação baseada em valor para o acionista	Década de 1990 e século XXI	Broadbent e Fry (1995); Doyle (2000)
Efeito psicológico da comunicação sobre o cliente	Século XXI	Powell (2002); Lenskold (2003); Ambler et al (2004); Shultz e Schultz (2003)

Fonte: Freundt (2012 p. 99)

Yanaze, Freire e Senise (2010) fizeram uma compilação bastante interessante dos principais estudiosos do tema, citando os trabalhos de Keller (Strategic Branding Management – building, measuring and managing brand equity, 2008), trazendo o pensamento de Johathan Knowles sobre análise de retorno dos investimentos e a descrição de estudos de *tracking*; Moeller e Laundry (Os 4 pilares da lucratividade, 2009), em que elencam as condições para definir o que medir e os fatores que desencorajem os profissionais a implementar o ROI na comunicação das empresas; Hubbard (Como mensurar qualquer coisa, 2008), livro já tratado aqui anteriormente;

Zanini (Gestão de ativos intangíveis, 2008) trazendo um histórico da mensuração de intangíveis e sete abordagens de diferentes autores sobre a mensuração, incluindo uma sobre como medir a reputação das empresas; Lenskold (Marketing ROI – The path to campaign, customer and corporate profitability, 2003), que tem origem na administração e de maneira geral apresenta formas simplistas para se calcular o retorno financeiro em comunicação; Schultz e Walters (Measuring brand communication ROI, 1997), apresentando as novas demandas que o sistema de comunicação de marca do século XXI exige; Phillips (O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI, 2008) detalhando a metodologia desenvolvida que liga as necessidades à avaliação, separando os dados *hard* dos *soft*; Rosenwald (Accountable Marketing, 2005) abordando as questões de mensuração especialmente no marketing direto; Philips e Philips (The Green Scorecard, 2010), que abordam o retorno de investimento de projetos sustentáveis; Vollmer (Always on – Advertising, marketing, and media in the era of consumer control), trazendo um panorama das mudanças que estamos vivendo, especialmente nos investimentos em mídia pelas empresas diante das novas tecnologias; entre outras obras mencionadas.

Outros autores que abordaram a mensuração e avaliação dos resultados das estratégias de marketing foram: Power (ROMI – Return on Marketing Investment, 2002) traz uma descrição sobre ROMI, explora a questão dos números e métricas em marketing, defende a importância de considerar marketing como um investimento e esclarece como determinar o ROMI para diferentes programas de marketing; e (Marketing Calculator – Measuring and managing return on marketing investment, 2008), nesta segunda obra o principal tópico tratado pelo autor é a eficácia em marketing. Primeiro esclarece o conceito para depois sugerir uma estrutura – Marketing-Effeciveness Framework – e estabelecer os principais agentes participantes para introduzir uma cultura sólida de eficácia em marketing na empresa. Além disso, discute a mensuração de campanhas, o monitoramento das atividades, mix de modelagem de marketing e a otimização da marca; Lehmann e Reibstein (Marketing Metrics and Financial Performance, 2006) descrevem e analisam as principais métricas voltadas aos clientes, produtos/marcas, performance financeira e mix de marketing. Em seguida os autores estabelecem as conexões entre: as ações de marketing e o desempenho dos produtos no mercado, as ações

de marketing e a performance financeira, e os ativos de marketing e a performance financeira, apresentando alguns métodos que podem ser utilizados para quantificar essas conexões; Davis (Measuring Marketing – 103 Key metrics every marketer needs, 2007) faz uma revisão de 103 diferentes métricas de marketing, esclarecendo a necessidade da mensuração, a fórmula e a estrutura para a mensuração e o potencial impacto para a empresa na tomada de decisão em marketing. O livro está organizado em três grandes temas com diversos sub-segmentos: 1) Planejamento de marketing e clientes – objetivos, previsões, mercado, segmentos e clientes; 2) Oferta – produtos e novos produtos, preço, propaganda, promoção de vendas, marketing direto, marketing na internet, marca e varejo; 3) Força de vendas – tamanho da força de vendas, cota da força de vendas, análise da variação de vendas e pagamento da equipe de vendas; Patterson (Marketing Metrics in Action – Creating a performance-driven marketing organization, 2009) esclarece a importância da mensuração em marketing e aponta como este assunto vem sendo tratado pelas organizações. Aborda os fatores-chave para que as diversas áreas adquiram a cultura da mensuração de resultados e, posteriormente, passa a descrever as etapas para implementação das métricas de marketing que as empresas devem realizar em busca de melhores resultados; Dunn e Halsall (The Marketing Accountability – Driving superior returns on marketing investments, 2009) fazem uma vasta revisão conceitual sobre marketing com responsabilidade (*marketing accountability*), discutem as seis alavancas para melhorar o desempenho do marketing e sua prestação de contas – estratégia, conteúdo, veículos, investimento, execução e custo fixo. Ao final, propõem os princípios essenciais do *marketing accountability* que as organizações devem implantar em três horizontes: identificar as oportunidades de melhoria, empregar a abordagem de testar e aprender continuamente e construir vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de alta competência, rápidos processos e inteligente *brand equity*; Harden e Heyman (Marketing by the Numbers – How measure and improve the ROI of any campaign, 2011) explicam os princípios que norteiam a mensuração dos resultados dos investimentos em marketing e abordam aspectos controversos sobre a mensuração de marca, mídias sociais, *buzz marketing*, funil de vendas, entre outros. Então, os autores propõem as etapas para incorporar o ROI no plano de marketing, ferramentas para mensurar a performance *on-line* e maximizar os resultados dos investimentos em marketing.

Reinold e Tropp (2012) em seus estudos sobre como mensurar a eficácia da comunicação integrada de marketing fizeram um levantamento de diversas abordagens metodológicas que foram propostas para este fim (Tabela 21). Apesar da vasta quantidade, segundo os autores nenhuma das ferramentas abrange completamente os quatro pilares do CIM: *stakeholders*, conteúdo, canais e resultados, necessitando algum tipo de combinação ou complemento.

Tabela 21 – Sistema de ferramentas para mensurar a comunicação de marketing

Nome e autor	Objetivo	Metodologia
Integration Index (Kirchner, 2001)	Encontrar o grau de integração da comunicação dentro da empresa via check-lists	Questionário escrito, análise fatorial, categorização das corporações pelos fatores de CIM
The communication Audit (Strenski, 1984)	Pesquisa externa da imagem corporativa, avaliação e desenvolvimento de recomendações para aumentar a comunicação corporativa	Entrevistas pelo telefone, destacando contrastando os resultados com os pontos fortes e fracos da imagem da percepção interna
EFQM-Audit of Integrated Marketing Communications (Stumpf 2005)	Encontrar e medir os fatores de da empresa da Comunicação Integrada de Marketing	Análise da grade de repertório e bottom-up-laddering entrevistas para achar os fatores relevantes dentro do IMC – ações, dimensões, resultados e objetivos estratégicos. Análise quantitativa destes fatores
Balanced Scorecard for Communication Quality (Vos and Schoemaker 2004)	Medir a qualidade das diferentes áreas de comunicação da organização	Escala Likert de 5 pontos para avaliar quatro áreas diferentes: interesse, marketing, comunicação interna e comunicação organizacional em cinco dimensões diferentes de qualidade
Communication Scorecard (Hering, Schuppener, and Sommerhalder 2004)	Complementar as medidas de comunicação à abordagem do Balanced Scorecard existente	Em um processo de sete etapas, orientadores de valor são deduzidos pelo especialista interno da equipe e avaliadas pela forma como elas influenciam as comunicações integradas, marcando estes fatores para padronizar os KPIs
Corporate Communications Scorecard (Zerfaß 2004)	Estender o conceito clássico de BSC para a dimensão da comunicações	A partir da estratégia global da empresa são derivados os objetivos de comunicação estratégica, identificando os direcionadores de valor dentro das comunicações e usando isso para criar KPIs que são medidos em bases frequentemente
Communications Value System (GPRA 2006)	Ligando comunicações e gestão estratégica	Desenvolver métricas relevantes de comunicação de acordo com os objetivos da empresa; integração dos KPIs de comunicação na BSC existente

Market Contact Audit (TNS Global, sem data)	Definindo qualidade e percepção dos canais de comunicação	Criando um fator de ponderação para cada ponto de contato, ponderando o <i>recall</i> dos pontos de contato e somando os resultados para criar o valor de contato
3608-Touchpoint Analysis (Accelerom, no date)	Medindo relevância dos diferentes canais de comunicação para a empresa a fim de otimizar o mix do ponto de contato	Identificar os pontos de contato relevantes; classificação e avaliação em três níveis: mercado, concorrência e clientes
Integrated Marketing Audit (Mini Audit) (Duncan and Moriarty 1997)	Encontrar o grau de comunicação e o conteúdo de integração dentro de empresa	Questionário com as competências essenciais, rede de comunicação interna, pesquisa; análise de conteúdo das comunicações corporativas
Communication Information System (BrandControl, no date)	Integração de comunicação única e medição de seus impactos	Análise da resposta de mídia, análise de impacto sobre o público-alvo através de diferentes canais por indicadores de cálculo
Brand Capability Value (Ratnatunga and Ewing 2005, 2009)	Medindo contribuição financeira para o valor da marca do investimento em CIM	Ligando o valor das comunicações da marca com as despesas de marketing e o aumento dos valores econômicos
Communication Control Cockpit (Rolke 2004)	Deduzir as métricas de controle das comunicações	Ponderando a importância dos diferentes grupos de stakeholders por classificação da imagem, identificação interna dos condutores de valor e criação de KPIs
Return on Communications (Sjoberg and Hamrefors 1996)	Identificação e avaliação dos condutores de valor da comunicação interna, investidores, clientes e relações públicas	Entrevistas pessoais, identificando objetivos específicos de comunicação como indicadores de desempenho utilizando um <i>check-list</i> , ligando esses KPIs à criação de valor
Value-Based Communication Management (Pfannenber 2005)	Integrar as comunicações na gestão baseada em valor existente no sistema da corporação	Identificação de ligações de valores que contribuem para o valor de Comunicação e sumarizar eles em KPIs, estimulando o valor de cada KPI e integração daqueles com a gestão global

Fonte: Tropp (2012, p. 116-118, tradução nossa)

4.6 Mensuração e avaliação de resultado em comunicação mercadológica

A área de marketing e comunicação das empresas costuma realizar reuniões pontuais para definir as estratégias da marca para o próximo período, normalmente um ano. Neste momento são estabelecidos os objetivos de comunicação e suas respectivas metas que devem servir como diretrizes para as diversas campanhas de comunicação que a organização realizará naquele ano.

Cada uma dessas campanhas utiliza uma gama de ferramentas de comunicação mercadológica que deveriam estar integradas e ter um conceito criativo único, como já foi discutido no capítulo que tratou da comunicação integrada de marketing.

Também cada ferramenta ou disciplina de comunicação de marketing tem uma variedade grande de possibilidades de ações comunicacionais que devem ser utilizadas visando atingir públicos com desejos e comportamentos também distintos.

Toda essa abrangência e diversificação tornam a mensuração de resultados na comunicação um desafio bastante interessante. Diante da exigência, cada vez maior, para justificarem os investimentos de comunicação os profissionais de comunicação e marketing têm recorrido aos diferentes métodos e técnicas para tentar avaliar de maneira satisfatória os esforços de comunicação.

Essas mensurações e avaliações dos resultados podem ser realizadas de maneira global, para se conhecer os resultados de um período mais longo de todas as atividades desenvolvidas (pesquisa anual), podem ser executadas para cada campanha (campanha de verão), para cada ferramenta de comunicação mercadológica (propaganda), para as ações de uma mídia (propaganda em revistas) e, até, para uma ação específica determinada (propaganda na revista Claudia do mês de abril).

Cada ação e cada campanha de comunicação devem ter objetivos e metas de comunicação muito bem definidos que serão passados para a agência de comunicação planejar as melhores ferramentas, as melhores mídias, as melhores atividades visando contribuir com os objetivos maiores da marca.

Para cada ferramenta, para cada ação de comunicação mercadológica existe alguns métodos e métricas que podem ser usados para a mensuração dos resultados. São muitas técnicas diferentes e tipos de medidas também variados. Alguns desses serão abordados na sequência, por ferramenta de comunicação.

Schultz (2011; 2015) menciona que existem métricas para mensurar os impactos de mídia, que sempre foram mais utilizados pelas empresas e agências de

comunicação, como o número de pessoas assistiram ou tiveram a oportunidade de assistir um anúncio de televisão. Esse tipo é mais fácil de mensurar e costuma ser mais barato. E, existem as medidas de resultado, ou seja, que avaliam o efeito que aquele anúncio provocou no consumidor que assistiu a um determinado filme. Essa mensuração é mais complexa e, normalmente, mais cara.

As medidas de resultados estão associadas às hierarquias de efeito de compra, vistas anteriormente, e aos objetivos de comunicação. A empresa espera que a propaganda gere uma mudança na percepção, na atitude ou no comportamento do público alvo.

As medidas de resultados de comunicação incluem percepção da marca, compreensão da mensagem, atitude para com a marca e intenções de compra. Todos eles são objetivos de comunicação (em vez de comportamentos) no sentido de que um anunciante tentou transmitir uma determinada mensagem ou criar uma impressão geral. Assim, o objetivo para um anunciante de uma marca relativamente não conhecida pode ser aumentar 30% da percepção da marca no mercado-alvo dentro de seis meses do início da campanha publicitária. Esse objetivo (aumento de 30% na percepção) seria baseado no conhecimento do nível de percepção anterior ao lançamento da campanha. A aferição após a campanha revelaria, então, se o nível almejado foi atingido (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p. 26).

Muitas agências trabalham com algum tipo dessa hierarquia de efeitos, alguns denominam de pirâmide de efeitos de comunicação. Dessa forma é necessário seguir a mesma maneira como uma pirâmide é construída: começando pela base, onde os objetivos são mais fáceis de serem conquistados, como a consciência e o conhecimento ou compreensão da marca. Em seguida, aparecem os objetivos de afinidade e preferência e, por último e mais difíceis de alcançar, estão os objetivos de experimentação, compra e uso regular (BELCH; BELCH, 2014, p. 223).

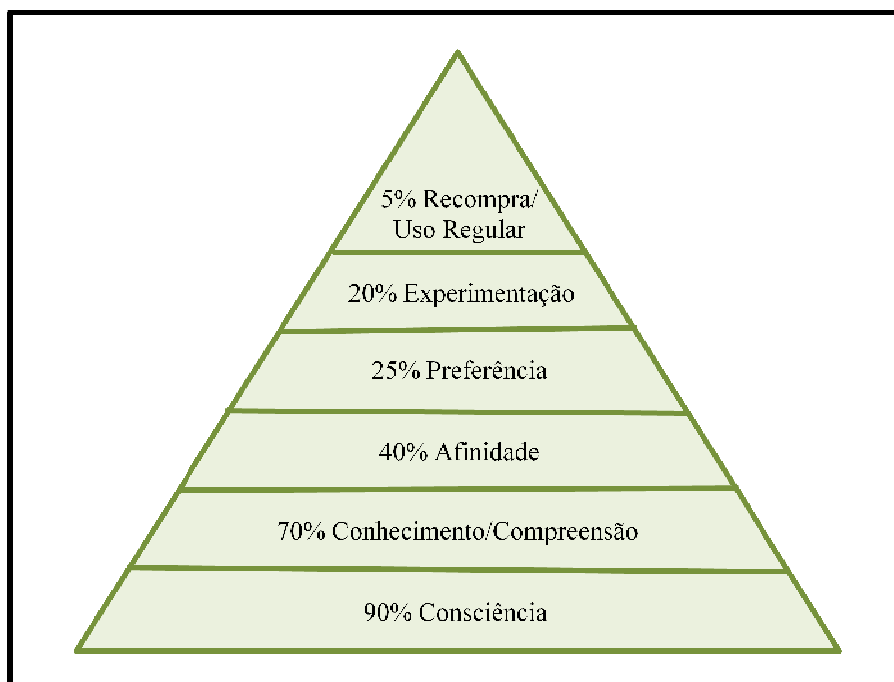


Figura 12 – Pirâmide de efeitos da comunicação
Fonte: Belch; Belch (2014, p. 225)

Os profissionais de planejamento de comunicação, depois de trabalhar alguns anos numa categoria de produto e com acesso aos dados de pesquisa, conseguem compreender a relação dos objetivos de comunicação com as vendas. Essa outra abordagem é conhecida como funil de conversão de vendas. A partir do número de pessoas que são atingidas por uma mensagem de propaganda, é estimado um percentual de pessoas que terá desejo pela marca, e desses, uma parcela que vai procurar mais informações do produto, e desses alguns irão experimentar a marca.

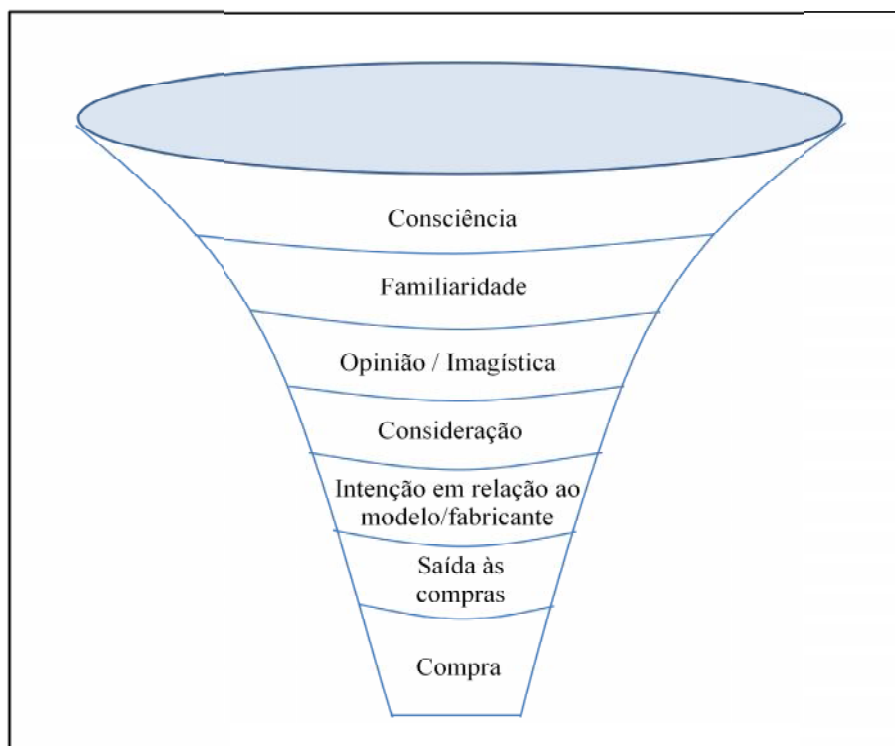


Figura 13 – Funil de compra da GfK
Fonte: Belch; Belch (2014, p. 225)

O objetivo final sempre é a venda, ou a fidelização ou ainda disseminação das informações do produto para outros possíveis compradores. Entretanto, o objetivo de comunicação nem sempre é a venda. Muitas vezes, outras etapas devem ser alcançadas para se caminhar na direção da ação da compra.

O método mais usado para a mensuração de resultados, conforme pesquisa realizada pelo IPA (2015b, tradução nossa), é o monitoramento da resposta do consumidor frente as ações de comunicação via pré-teste ou pesquisa de *tracking*.

Existem três métodos de avaliação dos resultados de comunicação:

- Usar uma análise de série-histórica – O que acontece com as vendas quando suas marcas têm menos suporte de comunicação ou nenhum?
- Usar uma análise regional – O que acontece com as vendas na região onde suas marcas têm menos suporte de comunicação ou nenhum?
- Usar comparações competitivas – O que acontece com as vendas das outras marcas no seu mercado quando recebem menos suporte competitivo ou nenhum?

Propaganda

Certamente devem existir centenas de definições de propaganda. Foram escolhidas algumas que determinam bem a sua abrangência e seu escopo. O Oxford Dictionary of Media and Communication (Chandler; Munday, 2011, p. 5, tradução nossa) define propaganda como “o processo e o meio pelos quais produtos, serviços, idéias e marcas são promovidas por meio de mensagens e mídias de massa com a intenção de influenciar o comportamento, a consciência e/ou atitudes da audiência”.

Propaganda é uma ferramenta de comunicação impessoal (em geral de massa), paga (ocupa espaço específico dentro da mídia), repetitiva (o mesmo anúncio pode ser veiculado várias vezes), de conteúdo controlado (o emissor define o que será dito e mostrado) e tem emissor identificado (a empresa assina o anúncio, assumindo o conteúdo da mensagem) (CRESCITELLI, SHIMP, p. 537).

Como se sabe a propaganda pode utilizar as mídias tradicionais (TV, revista, jornal, rádio) ou as mídias alternativas (placas em estacionamentos, anúncios nos trens do metrô etc.). As medidas para mensurar essas formas de comunicação podem ser parecidas e outras bastante diferentes.

Existem aquelas medidas de impacto de mídia – quantas pessoas viram, ouviram e leram os filmes, anúncios, *spots* de rádio que foram veiculados conforme o plano de mídia proposta naquela campanha publicitária. Geralmente, os próprios veículos têm dados sobre a audiência, a cobertura, a frequência, *gross rating points* (GRP), *target rating points* (TRP), circulação entre outras.

Ou então, as medidas são sobre o resultado da comunicação, ou seja, o efeito gerado naquelas pessoas que viram, leram e ouviram. Observa-se o grau de mudança daquelas tarefas de comunicação no público-alvo na direção das vendas.

Segundo o estudo realizado por Wiles e Cornwell (1991, p.241, tradução nossa), que revisaram os métodos utilizados para mensurar o afeto, os sentimentos e as emoções na propaganda, observou-se uma mudança no foco das pesquisas:

Historicamente, a pesquisa em propaganda primariamente se concentrava mais no pensamento ou resposta cognitiva, do que na resposta afetiva. Nos estudos mais recentes a atenção tem sido dirigida ao entendimento do componente afetivo da atitude em relação à propaganda, atitude em relação à marca e a relação da atitude com a intenção de compra.

As autoras ainda mencionam que o método de mensuração mais utilizado é o próprio relato verbal, quando os respondentes reportam os seus sentimentos usando um *check-list*, um conjunto de escalas de classificação ou um protocolo verbal de fácil entendimento. Entretanto, também são usados, em menor número, métodos não verbais, que consistem em medidas psicofisiológicas, entre os quais: ondas cerebrais (EEG), atividade facial (EMG), respostas pupilares, respostas da pele, análise da voz e avaliação do ritmo do coração.

As avaliações da propaganda começam mesmo antes de sua existência, propriamente dita, são as pesquisas na fase de desenvolvimento, os chamados pré-testes. Neste caso pode-se pesquisar as idéias, teste de conceito, teste de esboço de arte, texto e filme, pré-teste de anúncios finalizados, tanto impressos como eletrônicos (O'GUINN; ALLEN; SEMENIK, 2008).

Depois de pronto e após ter iniciada a veiculação do anúncio, podem ser iniciados os pós-testes para se apurar quantas pessoas se lembram do anúncio, com e sem estimulação, quantas associam o anúncio à marca e quantos conseguiram compreender a mensagem principal. Temos os métodos quantitativos e qualitativos de mensagem, os testes de retorno, de reconhecimento e de lembrança (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

Na sequência lógica aparecem os testes de persuasão e diagnóstico, com o objetivo de investigar o quanto aquela mensagem fez o consumidor se interessar pelo produto, buscar mais informação sobre ele, visitar as lojas e tomar uma decisão. Então, aparecem as medidas de monitoramento e resposta de vendas para levantar o número de produtos vendidos e as razões que levaram o consumidor à compra.

Existem também as medidas de reações emocionais e fisiológicas, que são outras abordagens de pesquisa, que não se baseiam no que as pessoas dizem, mas nos

seus sentimentos e emoções quando são impactadas pela mensagem de uma propaganda. Teste de pupilometria, monitoramento ocular, reposta galvânica ou eletrodérmica são alguns exemplos deste tipo. Mais recentemente tem aparecido outros testes em razão dos avanços da neurociência, testes de imagem cerebral e avaliações eletroencefalográficas (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

Vakratsas e Ambler (1999) revisaram mais de 250 artigos de jornais e livros que buscavam entender como a propaganda afeta o consumidor e como ela funciona. Para os autores, os efeitos da propaganda podem ser classificados em efeitos intermediários (crenças e atitudes) e efeitos comportamentais (comportamento de compra). Recomendam que os efeitos da propaganda sejam estudados num determinado espaço sob três aspectos: afeto, cognição e experiência. Também defendem que o contexto seja considerado nesta análise para refletir a diversidade, a categoria do produto, o ambiente competitivo, a fase do ciclo de vida do produto e as características do mercado-alvo, entre outros fatores.

As técnicas para todas essas pesquisas variam muito, algumas de abordagem quantitativa, outras qualitativa, algumas são pontuais, outras acontecem em períodos regulares, algumas com poucas pessoas, outras com uma grande amostra representativa do universo pesquisado.

Como a propaganda, na grande maioria das vezes, concentra o maior investimento em comunicação e, naturalmente, o foco prioritário de pesquisa e de mensuração acaba sendo direcionado a ela, mas boa parte dessas pesquisas mencionadas também se aplica para as outras ferramentas de comunicação.

Outro aspecto que vem sendo estudado é a criatividade na propaganda. É senso comum que uma propaganda criativa seria um grande passo para o sucesso, mas não havia comprovação disso. Então, o IPA – Institute of Practitioners in Advertising (2015c), em associação com a Thinkbox, desenvolveu uma pesquisa analisando 435 campanhas no período de 16 anos (1994 e 2010), comparando aquelas que foram laureadas com prêmios de criatividade e outras que não receberam essa distinção. O resultado mostra que as campanhas criativas são 11 vezes mais eficientes no aumento da participação de mercado da marca.

Promoção de vendas

Outra disciplina de comunicação mercadológica que possui uma variedade muito grande de ações é a promoção de vendas,

Promoção de vendas é “uma variedade de incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de um bem ou serviço, incluindo promoções de consumo (como amostras, cupons e prêmios), promoções comerciais (como bonificações de propaganda e exposição) e promoções corporativas e da força de vendas (concursos para representantes de vendas) (KOTLER; KELLER, p. 514).

Para Crescitelli e Shimp (2012) as ações de promoção de vendas deveriam ser avaliadas segundo os seguintes critérios: despesa (incluindo os custos do programa, custos de divulgação e custos de premiação ou reembolso), eficiência (custo total da produção dividido pelo número de unidades vendidas), eficácia (unidades totais vendidas), promoção do *brand equity* (avaliação subjetiva em relação a imagem da marca), facilidade de execução (tempo e esforço investidos) e combinação dos fatores individuais.

Outros anunciantes utilizam estudos de monitoramento de consciência e calculam o número de solicitação de informações, resgate de cupons e inscrições em sorteios. Além disso, eles monitoram as vendas durante os períodos promocionais e não promocionais mantendo ao mesmo tempo outros fatores constantes (BELCH; BELCH, 2014, p. 624).

Marketing Direto

O marketing direto é um sistema de marketing que visa aproximar as partes interessadas em uma transação, através de uma operação interativa, utilizando-se de qualquer mídia que possa gerar resultado mensurável em relação ao mercado (PREDEBON, 2004, p. 181).

A mensuração nas atividades de marketing direto costuma ser mais fácil porque o seu objetivo é, exatamente, gerar respostas diretas do consumidor. Sendo assim, depois de enviar uma quantidade estipulada de mala direta, por exemplo, é possível verificar a eficácia da ação e até o retorno financeiro. Kerr e Patti (2002) mencionam os seguintes métodos de mensuração:

Tabela 28 – Métodos de avaliação de marketing direto

Método	Benefício	Dificuldades
Taxa de resposta	% de clientes contactados que responderam	Fácil de calcular
Número de pesquisas	Número de respostas	Fácil de calcular
Número de <i>leads</i> qualificados	Número real de potenciais clientes que responderam	Fácil de calcular
Aquisição de novos clientes	Número de novos clientes	Fácil de calcular
Custo da aquisição por cliente	Custo total de marketing dividido pelo número de novos clientes	Ferramenta de gestão adequada
Clientes inativos reativados	Clientes inativos que compraram	Ferramenta de gestão adequada
Vendas média	Vendas média por cliente	Fácil de calcular
Retorno de produtos e trocas	Número/custo de produtos retornados	Cálculo adicional de custos incorridos no marketing direto
Requisição de serviços pelos clientes	Número/custo do serviço para o cliente	Cálculo adicional de custos incorridos no marketing direto
Valor do cliente ao longo do tempo	Valor presente do cliente sobre um específico período de tempo.	A melhor medida isolada do sucesso do programa de marketing direto

Fonte: Kerr; Patti (2002, p. 238, tradução nossa)

Comunicação Digital

A comunicação digital abrange todas as formas de interagir com o seu público de interesse por meio da internet, independentemente do aparelho que será usado – *smartphones, tablets, laptop, desktop* e outros.

Marketing digital é a mais recente ferramenta de comunicação de marketing é o marketing digital (ou marketing interativo, ou *webmarketing*, ou *cibermarketing* ou *netmarketing*). O marketing digital pode funcionar como um instrumento autônomo, como centro das atividades de comunicação de uma organização (que é realidade em muitos casos) ou complementando as demais ferramentas de comunicação; pode ser, ainda, um instrumento auxiliar inserido em ações de outras atividade; ou simplesmente, uma mídia para estas disciplinas mercadológicas (através da internet e do móbile); ou até um formato de vendas: o *e-commerce* (SAMPAIO, 2013, p. 200)

A mensuração na comunicação digital, a primeira vista, é considerada simples para ser realizada, pois as ferramentas de análise proporcionadas pelos *softwares* são capazes de coletar e agrupar diversos tipos de dados e informações. Entretanto, essa quantidade enorme de métricas e informações fez com que os profissionais ficassem confusos pela falta de padronização.

Segundo Belch e Belch (2014, p. 507) as medidas mais comuns de eficácia da internet são: número de *clicks*, conversões por *click*, custo por conversão, visitantes únicos, frequência média, índice de frequência/conversão, tempo de exposição ao anúncio, taxa de interação do anúncio, taxa de visualização, visitas, monitoramento ocular da página, estímulo a vendas de *off-line* e modelos *cross-media*.

Além dessas medidas, as empresas estão empregando várias medidas tradicionais de marketing e comunicação para conseguirem uma mensuração mais completa, tais como teste de lembrança e retenção, monitoramento e rastreamento, pesquisas tradicionais ou pela internet para determinar o uso e a atitude em relação aos sites, vendas e retorno sobre investimento.

Avaliar a comunicação de marketing deveria ser a parte essencial da disciplina. A cultura de testar novas idéias e aperfeiçoar estratégias à luz de suas descobertas é uma parte crítica da avaliação da comunicação estratégica. Mas, o que é vital é o efeito no negócio porque é o que vai gerar o orçamento. Se você pode trabalhar em parceria com o seu time financeiro e acordar os critérios e procedimentos de mensuração, você terá um robusto argumento para suportar o seu orçamento (INSTITUTE OF PRACTITIONERS IN ADVERTISING - IPA, 2015, tradução nossa).

4.7 Institutos de pesquisa/consultorias e ferramentas de análise/mensuração

Foi realizado um extenso levantamento junto aos principais institutos de pesquisa, consultorias especializadas em comunicação e outras empresas de serviços de marketing que realizam estudos e pesquisas de comunicação e também sobre marca. Os seguintes fornecedores foram investigados: Ibope, Ipsos, GfK, TNS, Datafolha, Gallup & Robinson, Nielsen, Serasa Experian, Millward Brown Vermmer, Interbrands, Troiano Associados, Google, comScore, Aunica, Adobe e Socialbakers.

A seguir são apresentados descritivos resumidos de algumas das ferramentas oferecidas por estes institutos de pesquisa e empresas de serviços de marketing.

IBOPE

Monitor Evolution - Análise do investimento publicitário nos principais meios de comunicação

- Descritivo: *Software* que possibilita o monitoramento dos principais veículos brasileiros, permitindo analisar estratégica e taticamente o movimento da concorrência em relação a sazonalidade, priorização de mercados, rentabilidade, *share of voice* (SOV), *share of spending* (SOS), participação etc.
- Cobertura: 38 mercados de TV aberta, 36 canais de TV por assinatura, 8 mercados de rádio, 250 títulos de revista, 24 mercados com 61 títulos de jornal, 30 mercados de outdoor, 11 mercados com 562 salas de cinema, 6 portais de internet e 10 mercados de mobiliário urbano.

Target Group Index - Informações sobre consumo mídia, produtos e serviços, características sociodemográficas e estilo de vida (opiniões, atitudes e interesses)

- Descritivo do Produto: Trata-se de uma pesquisa desenvolvida para embasar estratégias de marketing e mídia, pois permite conhecer em detalhe o consumidor de determinada marca, produto, serviço e veículo de comunicação.
- Cobertura: É uma base de dados *single-source*, atualizada duas vezes ao ano e representa 67% do PIB nacional entre pessoas de 12 e 75 anos, totalizando 69 milhões de habitantes. No Brasil, atualmente a pesquisa abrange cerca de **3.100** marcas e 700 veículos de comunicação, em 220 categorias de produtos e serviços.

TC.net - Audiência domiciliar de televisão prévia e consolidada (dia seguinte), disponíveis nas versões WEB, Mobile e Tablet.

- Descrição: Painel de *peplemeters* - aferição eletrônica de audiência domiciliar e individual. O *software* permite o acesso aos índices "prévios" e consolidados (dia seguinte) das audiências domiciliares das emissoras para cada minuto do dia por meio de tabelas e contempla as imagens minuto a minuto das praças *real time*.

- Cobertura: *Real time* - Grande São Paulo, Grande Rio de Janeiro, Grande Belo Horizonte, Grande Porto Alegre Grande Curitiba, Grande Recife, Grande Salvador e Distrito Federal; *Overnight*: Grande Fortaleza, Grande Florianópolis, Grande Goiânia e Manaus.

TG.net - Hábitos, opiniões, consumo de mídia, produtos e serviços, estilo de vida e características sociodemográficas relacionadas à internet.

- Descritivo: As informações provenientes do questionário TG.net são combinadas com a base regular do Target Group Index, proporcionando um entendimento detalhado do uso da internet e um retrato mais preciso do comportamento e dos hábitos de consumo do internauta e de seus vários segmentos. O questionário explora diversos aspectos do meio on-line como uso de internet, atividades que realizaram nos últimos 30 dias, acessos a site, compras *on-line*, opiniões e atitudes, vídeos, publicidade *on-line* e acesso através de dispositivo móvel.
- Metodologia: Atualmente a pesquisa TG.net no Brasil é feita através de um questionário *on-line*, com uma amostra de cerca de 3.000 casos, que contempla usuários de internet (considerando-se os últimos 30 dias) entre 15 e 75 anos. Após a pesquisa *on-line* as informações coletadas são combinadas com a base regular do Target Group Index, seguindo padrão que consiste em localizar e fusionar pessoas de mesmas características demográficas e compor (IBOPE, 2015c).

IPSOS

EGM – Estudo Geral de Meios

- Descritivo: Fornece coletas contínuas do comportamento de mídia e usos das novas tecnologias pelos consumidores de cinco países da América Latina.
- Metodologia: Os estudos são realizados com grandes amostras, permitindo uma robusta análise dos hábitos de mídia de acordo com os dados demográficos, estilo de vida e uso do produto da população. Em 2012, as pesquisas são baseadas em entrevistas pessoais com quase 145.000 entrevistados de cinco países, sendo 58.300 do Brasil.

ASI Labs

- Descritivo: Investiga o comportamento do consumidor provendo insights para os estágios iniciais do desenvolvimento das comunicações, trazendo o ponto de vista do consumidor, encontrando a proposição certa e conectando a marca.

- Metodologia: Processo colaborativo quantitativo e qualitativo que permite que as equipes da marca e da agência possam descobrir e nutrir a essência da ideia criativa para o desenvolvimento da campanha.

Next*Connect

- Descritivo: É uma ferramenta mais flexível e sofisticada para copy-testing interativo, contemplando das formas mais tradicionais de comunicação até as emergentes mídias digitais, podendo avaliar as ações individualmente ou vários elementos da campanha em qualquer plataforma em mercados de todo o mundo.

Marketing Mix Modelling & ROI

- Descritivo: Soluções de otimização do mix de marketing e ROI, identificando e quantificando o impacto a curto e longo prazo da promoção, preço, condições operacionais, aspectos competitivos e econômicos sobre o negócio, para programas de marketing mais rentáveis e eficientes (IPSOS, 2015).

GfK

Medição do índice de audiência de TV e vídeo *on-line*

- Descritivo: Monitoramento do padrão de consumo de TV dos domicílios nos canais abertos, TV a cabo, IPTV, canais via satélite e visualização de vídeos *on-line* em todos os dispositivos, inclusive computadores e tablets, por meio de um sistema transparente que mede o consumo ao vivo e em horários alternativos.
- Metodologia: *People meter* com tecnologia áudio *matching* que capta a transmissão de TV ao vivo e também considera conteúdos gravados, captura a informação de cada membro do domicílio e permite registrar a presença de visitantes. A plataforma Genius Digital Agent capta a rota dos dados de retorno (RPD) e a Sentic Streak Agent compila a interação do usuário com os aplicativos móveis e de computadores.

***Tracking* de marca**

- Descrição: Pesquisas de monitoramento da marca, proporcionando uma visão completa da saúde, vitalidade e valor da marca, além de entender a jornada do cliente para os seus segmentos-alvo.
- Metodologia: As soluções de *tracking* de marca são desenvolvidas com fundamento na ideia de que se pode usar as relações humanas como metáforas para os relacionamentos da marca. Tanto os consumidores como os

profissionais de marketing são fluentes no uso destas metáforas que captam os aspectos emocionais, sociais e evolutivos inerentes às marcas (GFK, 2015).

TNS

NeedScope

- Descrição: É um sistema de pesquisa para entender e gerenciar emoções, fornecendo uma estrutura consistente para analisar consumidores e marcas em diferentes categorias, países e culturas.
- Metodologia: Pesquisas quantitativas e qualitativas em profundidade revelam o que a categoria realmente significa para os consumidores, proporcionando um entendimento das necessidades emotivas que orientam a escolha da marca e como acessá-las, por meio de uma estrutura psicológica comprovada e ferramentas projetivas únicas (TNS, 2015).

Datafolha

Top of mind

- Descrição: Realizado desde o início da década de 90 trata-se de uma pesquisa para descobrir qual a marca mais lembrada pelos brasileiros em dezenas de categorias de produtos e serviços, gerando uma premiação para as marcas top no Brasil e um software completo de análise de resultados.
- Metodologia: As entrevistas para o Top of Mind são feitas em cerca de 170 cidades brasileiras junto à população com 16 anos ou mais. Ao longo de sua história já foram investigadas 50 categorias de serviços, produtos e temas especiais. O software criado pelo Datafolha traz dados dos levantamentos Top of Mind realizados desde 2001, possibilitando personalizar resultados, escolhendo os cruzamentos e comparações de dados mais interessantes para os mais diversos tipos de negócio (DATAFOLHA, 2015).

NIELSEN

Painel de consumidores

- Descrição: Monitoramento do comportamento e dos padrões de compra dos consumidores, nos diversos tipos de canais onde o produto é comercializado, desde autoserviços, pequenos varejos, lojas especializadas, até venda direta e outros.

- Metodologia: Os painéis de consumidores são calibrados e segmentados segundo não apenas as características demográficas e geográficas do universo mensurado, como também pela influência dos principais key accounts. No Brasil o painel opera com uma amostra contínua de mais de 8 mil lares ou mais de 27 mil indivíduos, em todas as áreas urbanas das 7 áreas Nielsen, representando 92% do potencial de consumo brasileiro. São realizadas visitas aos domicílios integrantes do painel para verificar fisicamente os produtos adquiridos pelos seus membros. Todos os dados são coletados por meio de leitores ópticos (*scanners*) portáteis que transmitem as informações diretamente aos escritórios centrais.

Digital Brand Effect

- Descrição: É uma plataforma tecnológica que permite que o ecossistema inteiro de mídias digitais colabore para a mensuração e otimização das métricas relevantes para a marca, em tempo real. Mede a eficácia dos meios na plataforma online e móvel para a construção da marca.
- Metodologia: A Nielsen Digital Brand Effect utiliza a metodologia para mensuração de marca de mais alto padrão por meio de pesquisas elaboradas para um propósito específico de forma a maximizar a participação e minimizar vieses, que capturam o sentimento do consumidor para mensurar como foi o desempenho da campanha em comparação ao seu objetivo inicial de marketing (NIELSEN, 2015).

MILLWARD BROWN VERMMER

Brand Dynamics

- Descrição: É um sistema de medida de *brand equity*, com base no modelo de diferenciação significativa, que revela o valor atual da marca e oportunidades de crescimento. Utiliza indicadores simples que resumem o *equity* da marca e se relaciona diretamente aos resultados financeiros e de negócios do mundo real – Poder: previsão de share *volume* da marca; Premium: capacidade de uma marca praticar preço superior em relação ao preço médio da categoria; Potencial: probabilidade de que uma marca irá aumentar share valor.
- Metodologia: O modelo está baseado no pensamento mais recente em relação a como as pessoas fazem escolhas e constroem relacionamentos com marcas. Do reconhecimento de que o comportamento do consumidor é muitas vezes

instintivo e habitual, ao reconhecimento de que uma marca não tem que oferecer um produto concretamente diferente para ser diferenciada. Além disso, incorpora técnicas da neurociência quantificadas e comprovadas para entender as respostas subconscientes das marcas e as associações intuitivas eliciadas pelas marcas. Os principais indicadores de *brand equity* podem ser visualizados de uma forma única, verificando quanto uma marca é significativa, diferenciada e saliente comparada com a norma e como isso se traduz em *share* de poder para a sua marca (MILLWARD BROWN VERMMER, 2015).

GOOGLE

Google Analytics – Análise de Conteúdo

- Descrição: Relatório para identificar o conteúdo principal do *website* e descobrir a frequência com que as pessoas visitam cada página do seu *website*, o tempo que permanecem nele e a frequência com que efetuam conversões. Todos os relatórios estão disponíveis na seção de conteúdo. Também abrange relatórios de pesquisa para investigar o que os visitantes procuram em concreto no buscador, relatórios de página para analisar visualmente o modo como os visitantes se movimentam no *website*, relatórios de velocidade que medem quanto tempo as páginas demoram para carregar e relatório de acompanhamento de eventos para saber como os visitantes interagem com as páginas do *website* (GOOGLE, 2015).

A quantidade de ferramentas disponíveis por esses institutos de pesquisa, consultorias especializadas em comunicação e outras empresas de serviços de marketing é bastante grande como pode ser observado nas tabelas 21 a 27. Vale ainda ressaltar que as inovações nesta área ocorrem num ritmo considerável e as metodologias vão sendo atualizadas ao longo do tempo. As soluções oferecidas por esses fornecedores abrangem uma gama extensa de aplicações, como pesquisas que auxiliam a conhecer os potenciais consumidores, dados sobre o consumo de mídia, pré-testes de peças de comunicação, investigações sobre o comportamento de clientes em eventos e lojas, métodos de mensuração das ações comunicacionais e avaliação de saúde de marca, entre outras.

Tabela 21 – Ferramentas de pesquisa e mensuração - Ibope

IBOPE	
Consumo de Meios	Fiscalização
Ad Hoc - Mídia	Easychecking
Caronas - Mídia	Easychecking Online - Agências
Internet	Easychecking Online - Veículos
Planejamento de Mídia	Estudos de Comunicação
Rádio	Recall de propaganda
TV	Pré e pós-testes de comunicação
Consulta.net	Avaliação de campanhas, mensagens e significados (semiótica)
Monitoramento dos meios	Diagnóstico de comunicação - awareness, proximidade e interação
Análise de concorrência	Usabilidade de sites
Fiscalização	Imagem e Marca
Monitor Evolution	Brand Funnel
TagWave	Converter - Brand Equity
Multimeios	Mapeamento de Marcas
Target Group Index	Bext - Brand Extension
HAR	Conexão Criativa
TG.Net	BAM - Brand Association Map
Análises	Produtos e Serviços
Análise integrada de dados	Visual Impact - Embalagem
Estudos de satisfação - Impotracker	Comportamento e Percepção
Estudos de segmentação - Multiviews	Hábitos e atitudes
Imagem e marca	Segmentação
Produtos e serviços	Imagem corporativa de marca
Técnicas qualitativas	Satisfação de clientes
Internet	Clima organizacional
Mobile Report	Teste de conceitos, produtos, embalagens, fragrâncias
Netview	Trackings de mercado
WebRF	Repertório de marca - Awareness, top of mind e preferência
Internet Pop	Confiança, lealdade à marca
Planejamento de Mídia	Estudos Online
Planview	Painel de internautas - Conectai
Radioplanning	Site fácil
Easymedia	Redes sociais
Easymedia Jornal	Qualis online
Easymedia4 Rádio	Quantis online
Easy Analytics	Web Image
Bus Ibope	AdRelevance
TV	Retail e Shopper
TC.Net	Shopper Program
Media Workstation Telereport	Gerenciamento de categoria
Media Workstation Planview	Mercado
Targer Group Ratings	Advision
MAP	BuzzMetrics
e-Telereport	Flash da Concorrência
Consulta.net	ROI
Pesquisas Especiais Radio e TV	Media ROI Solution
Pesquisa Sintonia	Repucom
PayTV Pop	Celebrety DBI
Public ITTR	Football 24
MW ITTR	Sport 24
	Sponsorlink

Fonte: Próprio autor

Tabela 22 – Ferramentas de pesquisa e mensuração - Ipsos

IPSOS	
Ipsos Connect	Marketing Management Analytics
Global Affluent and Elite Surveys	Marketing Mix Modeling & ROI
SEM - Ipsos Affluent Survey Latin America	Brand Funnel Analysis
EGM - Estudo Geral de Meios	In Marketing Testing
Mediacell	Big Data Management System
BVC - Brand Value Creator	Ipsos InnoQuest (Innovation and Forecasting)
Ipsos ASI Live	Insights and Ideas
Ipsos ASI Labs	Actvation*Workshops
Ipsos ASI Connect	InnoQuest*Insights
Ipsos ASI Check	InnoQuest*Ideas
PLSMe!	Concepts and CPT
Ipsos ASI BrandShout	InnoQuest*Max
MediaMoments	Archetype IQ System
	InnoQuest*Concepts
	InnoQuest*Vantis Concepts
Next*Connect	Product Testing
360* Planner	InnoQuest*Product
Brand*Graph	InnoQuest*Vantis Optimize
Ipsos Loyalty	Forecasting
CSM - Customer Satisfaction Measurement	InnoQuest*Designor
Ipsos Marketing	InnoQuest*Max
Ipsos MarketQuest (Brand and Sales Growth)	InnoQuest*Vantis MVP
Censydiam	Post-Launch Tracking
Censydiam Market Structure	InnoQuest*Tracker
Censydiam Perceptot	Ipsos Understanding Unlimited (Qualitative)
Brand Positioner	Ipsos UU - The life suite
Motivation Landscape	Ipsos UU - Innovative techniques
Censydiam Monitor	Qual Mobile
Censydiam Activation	ECE - Ethnography Center Excellence
Bringing Segments to Life	Life Books
Brand Positioning	Labs
Innovations Insight	QualSpace
MarketQuest Shopper	Social Spaces
Global Solutions	Brand Life
Execuational Excellence	Krisis
Shopper Sudoku	SWAP
Shopper Effect Index	Neurociência
Finder/Deciders Matrix	Biometrics
Retail Labs	Eye Tracking
Shopper Spotlight	Implicit Associations
Shopper Connections	Facial Coding
Retail Perceptor	
Shopper Decision Tree	
Shopper Adjacencies	
Shopper Commstore	
Shopper Optimisation Suite	

Fonte: Próprio autor

Tabela 23 – Ferramentas de pesquisa e mensuração - GfK

GfK	
Mídia & Entretenimento	Promoção & Varejo Casual
Oportunidade do Mercado e Tendências Emergentes da Mídia	Monitoramento de Prateleira na Loja
Desempenho e Valor da Marca	Monitoramento em Anúncios em Mídia Impressa
Medição de Audiência	Monitoramento da Web
TV	Análise de Dados Causais - Prateleira, Impresso e Web
Rádio	Gerenciamento de Comunicação
Impressa	Planejamento de Comunicação
Online e Móvel	Otimização de Comunicação
Out-Of-Home	Eficácia Publicitária
Tracking de Vendas	Integrando a Experiência da Marca e do Cliente
Testes de Trailer e Eficácia Publicitária	Teste de Propaganda da Ideia Criativa
Experiência, satisfação e Lealdade do Consumidor	Resposta emocional e comercial
Soluções	Biometria - análise do movimento facial
Gestão de marca	Diagnóstico do desempenho comercial
Tendências da Marca	Tracking de Propaganda
Tendências de Consumo	GfK Experience Effects
Tendências do Varejo	Tracking de Marca
Posicionamento e Potencial da Marca	Auditoria no Ponto de Contato
Construção e Manutenção do Valor da Marca	Tracking de Lealdade do Cliente
Tracking de Relacionamento com a Marca	GfK Echo - Medida de experiência e satisfação por evento
Medição de Audiência & Insights	Tracking Celebidades
TV	GfK Experience Effects
Rádio	Oportunidades do Mercado e Inovação
Impressa	Mapa de Mercado Futuro
Online e Móvel	Market Trends
Out-Of-Home	GfK Smart Discovery
Envolvimento do Público	GfK Innovation Roadmap
Impacto de Promoções	Plataformas de Inovação Estratégica
Eficácia dos Patrocínios	GfK FuturePath
Tracking de Cross Mídia	Experiência de Sucesso
Informações Integradas	GfK Smart Creative
Análise Avançada - Sistemas Analíticos e Relatórios	Plano de Gestão da Inovação
Painel de Consumidores	GfK MarketBuilder
Insights de Consumidores	Catálogos de Produtos Padronizados
Soluções Avançadas de Negócios	Dados de Produtos do Varejo
Inovação e Digital	Dados de Produto para Canal
Jornada de Compra Online	Solução de Catálogo de Produtos para Fabricantes
Otimização de Comunicação Online	Experiência do Usuário
Otimização de Experiência com Website	UX Strategy at GfK
Medição de Audiência Mobile	UX Design
Atividade de Mobile Marketing	UX Measurement
Uso de Dispositivos	UX Score
Mystery Shopping	Global Testing and Localization
Recomendação de produtos	Online Survey
Experiência com o Atendimento ao Cliente	Usability Testing
Auditoria de Conformidade	Remote Testing
Auditorias de Varejo	UX monitor
Cliente Oculto por Setor	Eye Tracking
	UX Mapping
	UX Labs (Estados Unidos, Alemanha, Austrália, China)

Fonte: Próprio autor

Tabela 24 – Ferramentas de pesquisa e mensuração – TNS, Datafolha

TNS	DATAFOLHA
Brand & Communication	Produtos
Brand Strategy	Top of Mind
NeedScope	Datafolha Brasil
Conversion Model	Datafolha Cidades
Communication Effectiveness	Datafolha PRM ("merchandising")
AdEval	30 Segundos
AdEval Idea Workshop	Medição de público em eventos
AdEval Qualitative	Pesquisas Ad Hoc
AdEval Sort (Quantitative)	Estudos de hábitos e atitudes de consumidores
AdEval Check	Tracking de categoria de produtos
Conversion Model Communications Tracking	Estudos de imagem de empresas
AdEffect	Estudos de marca
Brand Performance	Segmentação de mercado
BPO - Brand Performance Optimization	Análise de cluster
Situational Equity	Posicionamento de marca
Conversion Model Express	Posicionamento de comunicação
BAIT (automotive)	Teste de produto, conceito e embalagem
Innovation & Product Development	Avaliação da satisfação de clientes
Launch eValuated	Pesquisas de Mídia
Matrix	Medidas de audiência:
Concept eValuate	- TV - aberta e fechada
Product eValuated	- Rádio
Launch eValuated	- Revista
Qualitative	- Internet
Insightment	Lembrança de marca
SuperGroup	Avaliação de programas
SuperClinic	Avaliação de programação
Incubator	Perfil de audiência
Retail & Shopper	Segmentação e mapeamento de audiência
Shopper Dimensions	Recall de propaganda em mídia exteriores
Purchase Decision Journey	Flagrante para medir eficiência do meio
Shopper Decision Activator	Contagem de fluxo (veículos/pedestres) expostos
Triggers & Barriers Activator	
Shopper Tester	
Stakeholder Management	
TRI*Customer Experience	
TRI*M High Performance Organisation	
TRI*M Corporate Reputation	
TRI*M Product Experience	

Fonte: Próprio autor

Tabela 25 – Ferramentas de pesquisa e mensuração – Gallup, Nielsen, Serasa Experian

GALLUP & ROBINSON	NIELSEN
Message development	Consumerization
Ideation research	Mensuração do varejo
Belief elicitation research	Painel de consumidores
Concept testing	Innovation
Content assessment	EEG (eletroencefalografia)
Online concept & ad pre-testing	Eye Tracking
Real-world copy testing	Marketing Effectiveness
Neuro-marketing & emotions-based response	Advertising Effectiveness
Advanced persuasion	Digital Ad Ratings
Flow theory research	Digital Brand Effect
In-marketing performance	Consumer Neuroscience
Pre/pos studies	Marketing Mix
Tracking studies	Maximização dos Investimentos em Mkt
Marketing research	Audience Measurement
Spokesperson & icon testing	NetView
Events & sponsorship evaluation	WebRF
Corporate reputation	AdRelevance
Experiential marketing research	Mobile Report
Content marketing research	Shopper
Cross-media effectiveness research	Índice de Confiança do Consumidor
Medium influences research	Soluções de Merchandising
User experience testing	Spectra
Consumer neuroscience	Sales Measurement
Audience response lab	Neogrid Supply Chain Intelligence
	Neogrid Supply Chain Insights
	Neogrid Supply Chain Benchmark
	On Shelf Availability
SERASA EXPERIAN	
Consumer insight	
Data analytics	
Gestão do ponto de venda	
Perfil express	
Geomarketing	
Mosaic	
Perfil da região	
Targeting	
Clone express	
Lista online	
Portfólio de dados de marketing	
Infomais	
Data quality	
Infobusca	
Infoclean	
Cross-channel marketing	
Cross-channel marketing platform	
Virtual target	

Fonte: Próprio autor

Tabela 26 – Ferramentas de pesquisa e mensuração – Millward, Interbrand, Troiano

MILLWARD BROWN VERMMER		INTERBRAND	
Strategy		Estratégia	Brasil
BrandDynamics		Design de Identidade	
Brand Equity		Embalagem	
Brand Strategy		Identidade Verbal	
Creative Development		Brand Valuation	
Idea			
IdeaBlog		Customer Understanding	Global
Pre-Link		Research & Analytics	
Link		Brand Intelligence	
LinkExpress		Brand Valuation	
Link for Digital		Experience Valuation	
Link4Kids			
Website Evaluation			
Channel Optimization			
AdIndex			
AdIndex Dash			
CrossMedia Research			
FanIndex			
Return on Investment			
Advertising			
Ad Development			
Ad Testing			
Automated Testing			
Express Testing			
Custom Ad Testing			
Ad Tracking			
AdExpress			
Media & Digital			
Media Effectiveness			
Cross Media			
Brand Lift Insights			
Digital Behavior Analytics			
Consumer Dynamics			
Market Landscape			
Path-to-Purchase			
Shopper Activation			
Brand Performance			
AdExpress / AdNow			
BrandExpress / BrandNow			
Brand Valuation			
Brand Tracking			
Firefly			
Eye Capture			
Idea Cards			
Idea Blog			
TrackLight			
		TROIANO BRANDING	
		Metodologias Quantitativas	
		Estudos Qualitativos	
		Neurociência - ZMET Harvard	
		Tipologia e Segmentação	
		Naming	
		Identidade Visual	
		Posicionamento de Marca	
		Arquitetura de Marca	
		Extensão de Marca	
		Planejamento de Branding	
		Valor Econômico da Marca	
		Brand Inside	
		Guia de Ação da Marca	
		Implantação de Branding	
		Storytelling	
		Brand Insight	

Fonte: Próprio autor

Tabela 27 – Ferramentas de pesquisa e mensuração – Google, Comscore e outros

GOOGLE	COMSCORE
Google Analytics	Análise de Audiência
Ferramentas de Análise	MMX Multi-Platform
Analytics intelligence	MMX Medição de audiência on-line
Relatórios personalizados	Ad Metrix
Variáveis personalizadas	Mobile Metrix
Segmentação avançada	Video Metrix
Painéis de controle	qSearch
Visualização	Device Essenciais
Compartilhamento	Reach / Frequency
API e personalização	Shareablee
Conteúdo de Análise	Benchmarking Studies
Pesquisa do site	Media Planner
Análise da página	Segment Metrix
Velocidade do site	Social Essenciais
Acompanhamento de eventos	Análise de Publicidade
Análise do Google AdSense	vCE - Validated Campaign Essenciais
Mobile App Analytics	Action Lift
Relatórios de aquisição e análise de usuários	Brand Survey Lift
Relatório de envolvimento	vME - Validated Media Essenciais
Relatório de resultado/impacto comercial	Brand Survey Lift Pulse
Tráfego do site para celular	Brand Monitor
Análise de Conversão	Enterprise Analytics
Metas de conversão / Funil de metas	Digital Analytics Enterprise
Acompanhamento dos eventos	Multi-Plataform
Visualização de navegação	Digital Analytix Video
Relatórios de comércio eletrônico	Digital Analytics Applications
Funis multicanais	Digital Analytics Advanced Reporting
Análise de Redes Sociais	Digital Analytics Campaigns & E-commerce
Conversões de redes sociais	Live Segmentation
Redes sociais de origem	
Compartilhamento social	
Hub de dados de redes sociais	
Análise de Publicidade	
Rede de display do Google	
Remarketing	
Relatórios do Google Adwords	
Comércio Eletrônico	
Enhanced ecommerce	
AUNICA	ADOBE
Analytics e Business Inteligence	Adobe Analytics
Mídia Programática e Performance	Adobe Audience Manager
Data Strategy e Big Data Digital	Adobe Campaign
Gestão da Experiência Digital	Adobe Experience Manager
Fast Track Digital	Adobe Media Optimizer
	Adobe Primetime
Dashboards Real-Time	Adobe Social
Digital Analytics	Adobe Target
Rich Media, Adserver e Video	
Adform	
Adobe Marketing Cloud	
Anamatrix by Ensigthen	
Aunica Robot	
Pubmatic - SSP	
Signal - Single ID	
	SOCIALBAKERS
	Socialbakers analytics
	Promoted post detection
	Instagram analytics
	Socialbakers ads
	Socialbakers listening
	Socialbakers buider
	Executive dashboard

Fonte: Próprio autor

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo apresentam-se os aspectos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa de campo – o tipo de pesquisa, natureza dos dados, a natureza da pesquisa, os critérios de seleção da amostra, a técnica de coleta de dados e o procedimento analítico dos resultados. Posteriormente, são apresentados os resultados da pesquisa realizada com as agências de comunicação *full service*.

5.1 Classificação da pesquisa

Há duas principais fontes de dados: os dados originais – que são coletados na própria fonte, que não existiam previamente, denominados dados primários; e os chamados dados secundários, que já existem e estão disponíveis em livros, documentos, materiais eletrônicos, relatórios, dados estatísticos, entre outros (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esta parte da tese trata de uma pesquisa de fonte primária, pois o próprio autor foi responsável em levantar os dados para análise.

As pesquisas podem ser classificadas de diversas maneiras. Mattar (1999, p. 77-78) descreve as variáveis que diferenciam os tipos de pesquisa da seguinte maneira:

- a natureza das variáveis pesquisadas – pesquisas qualitativas e quantitativas
- a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas – pesquisas descritivas e causais
- o objetivo e o grau em que o problema está cristalizado – pesquisa exploratória e conclusiva
- a forma utilizada para a coleta de dados primários – pesquisa por comunicação e observação
- o escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade – estudo de casos, estudos de campo e levantamentos amostrais.
- a dimensão da pesquisa no tempo – pesquisas ocasionais e evolutivas
- a possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo – pesquisas experimentais de laboratório, experimentais de campo e *expost facto*.
- o ambiente de pesquisa – pesquisa de campo, pesquisa de laboratório e por simulação

Uma primeira abordagem ampla na escolha de um tipo de pesquisa diz respeito ao objetivo de pesquisa, podendo ser exploratória ou conclusiva. A pesquisa exploratória é realizada para explorar a situação do problema visando obter idéias e informações de um assunto ainda pouco conhecido (MALHOTRA *et al.*, 2005). Normalmente é conduzido nos estágios iniciais de um estudo onde ainda existam muitas lacunas. Por ser realizada com uma amostra pequena e não-representativa seus resultados dão uma compreensão inicial do problema, seus achados devem ser considerados experimentais e usados como ponto de partida de outros estudos.

A pesquisa conclusiva, por sua vez, é mais estruturada e concebida para ajudar os tomadores de decisão a avaliarem e definirem o melhor caminho numa determinada situação. As pesquisas conclusivas podem ser descritivas ou causais. As descritivas, como o próprio nome diz, pretendem descrever características ou funções do mercado, considerando que o pesquisador já possua conhecimento anterior sobre o assunto. Enquanto que a pesquisa causal tenta estabelecer uma relação de causa e efeito de pelo menos duas variáveis. Manipula-se uma variável causal ou independente, em ambiente razoavelmente controlado, e o comportamento das outras variáveis dependentes são avaliados.

Tabela 29 – Comparação entre concepções básicas de pesquisa

Tipos de Pesquisa	Exploratória	Conclusiva	
		Descritiva	Causal
Objetivo	Descoberta de idéias e dados	Descreve características ou funções do mercado	Determina relação de causa e efeito
Características	Flexível e versátil Com frequência no início da pesquisa	Marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas Estudo pré-planejado e estruturado	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes Controle de outras variáveis
Métodos	Entrevista com peritos Pesquisa-piloto Dados secundários Pesquisa qualitativa	Dados secundários Levantamentos Painéis Dados de observações e outros dados	Experimentos

Fonte: Malhotra (2001, p. 107)

Costa (2001) ainda pondera que numa pesquisa exploratória, onde não se tem muito conhecimento sobre o assunto e a bibliografia é escassa, a não existência de teorias explicativas adequadas torna difícil a formulação de hipóteses.

A pesquisa realizada com os fornecedores de serviços de comunicação mercadológica sobre a mensuração de resultados de comunicação, portanto, está enquadrada na classificação de pesquisa exploratória, uma vez que se trata de um tema relativamente novo e pouco estudado.

Em relação à natureza das variáveis pesquisadas, as pesquisas podem ser quantitativas ou qualitativas. Collis e Hussey (2005) esclarecem que a pesquisa quantitativa é um método objetivo por natureza e está relacionada a números. Envolve levantar, analisar e mensurar os fenômenos que se está pesquisando, geralmente fazendo uso de ferramentas estatísticas. Por outro lado, o método qualitativo é mais subjetivo, envolvendo a análise e a reflexão profunda sobre as percepções e opiniões dos entrevistados para obter um entendimento das atividades sociais e humanas em pauta.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise de dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995, p. 58).

Tabela 30 – Pesquisa qualitativa versus Pesquisa quantitativa

Tópicos	PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
Objetivo	Obter uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos	Quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse
Amostra	Número pequeno de casos não-representativos	Número grande de casos representativos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Desenvolver uma compreensão inicial	Recomendar um curso de ação final

Fonte: Malhotra *et al.* (2005, p. 114)

Entre os métodos de pesquisa qualitativa pode-se distinguir dois tipos de procedimentos: a abordagem direta e a abordagem indireta. Malhotra (2001) explica que na abordagem direta o entrevistado tem ciência do propósito da pesquisa, pois foi revelado a ele ou as questões o tornam óbvio. As técnicas mais comuns dessa abordagem são a discussão em grupo e a entrevista em profundidade. Na abordagem indireta, por outro lado, o real propósito do projeto de pesquisa encontra-se disfarçado. As técnicas usadas neste tipo de abordagem indireta são denominadas técnicas projetivas. Como a pesquisa desta tese foi conduzida com abordagem direta faz-se necessário expor as duas técnicas para se compreender melhor como foi feita a definição por uma delas.

A discussão em grupo ou *focus groups*, como também é conhecida, é uma entrevista realizada com um pequeno grupo (6 a 12 pessoas), conduzida por um moderador treinado que segue um roteiro (não-estruturado) de maneira que a discussão ocorra de maneira natural. O principal valor dessa técnica é que a interação entre os participantes aconteça e propicie a geração de novas idéias.

Samara e Barros (2002, p. 32) recomendam que “os grupos sejam homogêneos quanto à estratificação socioeconômica, à faixa etária, ao estilo de vida ou a qualquer outro tipo de segmentação que se faça necessário”. Mencionam ainda que é imprescindível contar com um moderador especializado para promover o debate entre os participantes e buscar o consenso em outros momentos.

A entrevista em profundidade é uma conversa direta, não-estruturada e pessoal realizada individualmente por um entrevistador treinado com o propósito de descobrir motivações, crenças, atitudes e comportamentos relativos a um determinado assunto de interesse (MALHOTRA, 2001, p. 163).

Lopes e Penafieri (2011, p. 292) expõem algumas razões para a realização de entrevistas em profundidade:

- indicada quando não for viável a aplicação de grupos de discussão, muitas vezes em razão da dificuldade em reunir ao mesmo tempo determinado público
- formato: entrevistador, respondente, gravadores, roteiro

- um número pequeno de entrevistas em profundidade (às vezes inferior a dez) pode ser suficiente para concluir uma pesquisa. Daí a importância de definir quem deverá ser pesquisado, ou seja, quem agregará valor maior ao objetivo da pesquisa

Tabela 31 – Comparação entre a discussão em grupo e as entrevistas em profundidade

Técnicas	Discussão em Grupo	Entrevistas em profundidade
Interação do grupo	Estão presentes. Isso pode estimular novas idéias nos participantes	Não existem. Portanto, o estímulo para novas idéias nos participantes tem que partir do entrevistador
Pressão do grupo/ dos pares	A pressão e o estímulo do grupo podem esclarecer e desfiar as novas idéias. A pressão dos pares e a vivência de papéis podem ocorrer e tornar-se confusos para o moderador	Ausência da pressão do grupo, as idéias dos participantes não são desafiadas. Com apenas um respondente, a vivência de papéis é minimizada e não existe pressão dos pares
Competição dos respondentes	Os respondentes competem entre si pela chance de se manifestar. Existe menos tempo para se obter detalhes em profundidade de cada participante	O indivíduo está sozinho com o entrevistador e pode expressar-se em um ambiente não-competitivo. Há mais tempo para a obtenção de informações detalhadas.
Influência	As respostas em um grupo podem ser “contaminadas” pelas opiniões dos outros membros	Com apenas um respondente, não existe a possibilidade de influência
Delicadeza do tema	Se o tema é delicado, os respondentes podem sentir-se constrangidos em falar na frente de todos os outros	Se o tema é delicado, o respondente pode sentir-se mais à vontade para falar
Fadiga do entrevistador	Um único entrevistador pode facilmente conduzir várias sessões de grupos de foco sem se cansar ou desmotivar	A fadiga e a desmotivação do entrevistador podem ser problemas quando o número de entrevistas tem que ser grande
Quantidade de informação	Uma quantidade relativamente grande de informações pode ser obtida em curto espaço de tempo e com custos razoavelmente baixos	Uma quantidade relativamente grande de informações pode ser obtida, mas leva tempo para coletar e analisar os resultados. Assim, os custos são relativamente altos
Estímulo	O volume de material motivacional que pode ser usado é um tanto limitado	Uma grande quantidade de material motivacional pode ser utilizada

Agenda	Pode ser difícil agendar uma sessão com seis ou oito participantes se estes forem do tipo difícil de recrutar (como executivos muito ocupados)	Entrevistas individuais são facilmente agendadas
---------------	--	--

Fonte: Aaker (2001, p. 213)

Diante da agenda cheia de compromissos dos profissionais de comunicação e da dificuldade para reuni-los numa mesma data, a necessidade de explorar processos e práticas específicas das suas empresas (talvez não expostos na frente de concorrentes), ter a possibilidade de se aprofundar mais no tema contando um tempo de conversa maior, a facilidade de realizar as entrevistas nos locais de trabalho (sem necessidade de alugar um espaço e equipamentos), numa atmosfera sem competição, aberta a diferentes pontos de vistas sobre o assunto, decidiu-se que a pesquisa mais adequada seria a entrevista em profundidade.

Outros aspectos que devem ser considerados ao se planejar as entrevistas são citados por Creswell (2007): seguir um roteiro não estruturado ou semi-estruturado; tomar notas da entrevista ou gravar o audio; realizar as entrevistas pessoalmente, por telefone ou pelo computador (com ou sem imagem); transcrevê-la para análise ou considerar as anotações.

Aaker (2001) ainda esclarece que as entrevistas em profundidade podem ser não-diretivas ou semi-estruturadas. No primeiro caso, o entrevistado tem grande liberdade para responder sobre o tema da pesquisa sem que haja um direcionamento marcante sobre os temas que devem ser aprofundados. Já nas entrevistas semi-estruturadas o entrevistador parte de um roteiro que contem os assuntos e algumas questões que devem ser abordados e vai conduzindo a entrevista numa certa ordem, tendo cuidado para explorar todos os aspectos importantes para o estudo.

Quanto aos métodos de coleta de dados, em se tratando de uma pesquisa em profundidade, o mais comum é que as entrevistas ocorram pessoalmente. Mas, poderiam acontecer por meio de contato telefônico ou pelo computador (ou *smartphones* ou *tablets*), através de troca de mensagens por *email*, *chats* ou

vídeoconferência (skype, por exemplo). Neste trabalho todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente.

Optou-se por seguir um roteiro semi-estruturado (Apêndice A) para seguir uma ordem pré-estabelecida de assuntos que deveriam ser discutidos. No início das entrevistas, o pesquisador se apresentava e solicitava permissão para realizar a gravação do áudio, possibilitando maior concentração na condução dos questionamentos, sem preocupação em anotações. Além disso, no decorrer da entrevista, algumas telas do computador (onde estava sendo seguido o roteiro), eram mostradas ao profissional para que ele pudesse responder ou discorrer sobre os tópicos específicos (segmentos de clientes, objetivos de comunicação, métodos de mensuração, entre outros).

Ao término das entrevistas, o pesquisador apresentava uma planilha (Apêndice B) contendo uma relação de ferramentas de comunicação mercadológica, objetivos de comunicação, métodos de mensuração e institutos de pesquisa. Explicava-se como a planilha deveria ser preenchida e solicitava a permissão do entrevistado para enviá-la por email, para facilitar o trabalho tanto de resposta, quanto de tabulação. Dos onze planejadores entrevistados, sete enviaram as planilhas respondidas.

Portanto, a pesquisa empírica realizada nesta tese pode ser metodologicamente classificada como uma pesquisa de fonte de dados primários, de natureza exploratória, de caráter qualitativo, realizada por comunicação em um estudo de campo, feita ocasionalmente, com uma abordagem direta, por meio de entrevista individual em profundidade, conduzida em campo, neste caso nas próprias agências de comunicação onde os entrevistados trabalham.

5.2 Seleção da amostra

Esta pesquisa teve como população-alvo os fornecedores de serviços de comunicação mercadológica que, como vimos no capítulo 3, envolve diferentes tipos de agências de comunicação. Essas empresas poderiam ser categorizadas segundo a abrangência de seus serviços (*full service* ou especializadas em propaganda,

promoções de vendas, marketing direto, organização de eventos, patrocínios culturais, entre outros), nacionalidade de seus controladores (nacionais ou internacionais), porte (grande, médio e pequeno) e participação em conglomerados globais ou independentes.

Seria muito interessante ter uma panorama completo, investigando o pensamento das grandes agências de comunicação *full service*, das médias agências de comunicação *full service*, das agências especializadas em comunicação promocional, das agências especializadas em comunicação digital e das empresas especializadas em marketing direto, sobre a questão da mensuração de resultados em comunicação.

Essa seria a composição da amostra ideal, contemplando as várias categorias. Mas, tratando-se de uma pesquisa de natureza exploratória a ser realizada por entrevista em profundidade, uma investigação desse porte demandaria de um esforço muito grande para se conseguir marcar as entrevistas, coletar as informações e, principalmente, no processo de análise das respostas dos diversos entrevistados. Assim, foi decidido que não seria possível abranger todas essas possibilidades.

Considerando que o ponto de vista dos fornecedores de serviços de comunicação sobre a mensuração e avaliação de resultados em comunicação ainda é um assunto relativamente novo, chegou-se a conclusão que o mais relevante seria concentrar os esforços nas principais agências de comunicação presentes no Brasil, ou seja, nas grande agências de comunicação *full service*.

Para Aaker (2001) uma das situações adequadas para realizar a amostragem não probabilística é quando se trata de pesquisa exploratória. A amostragem também pode ser necessária para focalizar a atenção sobre casos individuais, como nas entrevista de profundidade. Geralmente o tamanho da amostra é pequeno. (AAKER, 2001, p. 301).

A determinação do tamanho da amostra em pesquisas de natureza qualitativa, não é uma tarefa simples, pois não deve seguir os critérios muito bem esboçados que uma amostragem probabilística numa pesquisa quantitativa. Godoi e Matos (2006)

dizem ser comum os pesquisadores seguirem o princípio da saturação, quando as respostas começam a se repetir e o entrevistador percebe que praticamente não se observa dados diferentes que possam contribuir com novos conhecimentos relacionados ao assunto que está sendo investigado, encerram-se as entrevistas. Outros pesquisadores simplesmente tentam entrevistar o maior número de pessoas do perfil desejado para ter o máximo de diversidade de respostas possível.

Para a definição da amostra recorreu-se às classificações mais utilizadas pelo setor das agências de comunicação do Brasil, pesquisas de avaliação do setor (por exemplo, Avaliação das agências no Brasil - Grupo Consultores/Scopen), premiações das associações do setor (AMPRO, ABEMD entre outros), no caso do estudo também abranger as agências especializadas.

Para o grupo de grandes agências definiu-se que a amostra partiria da classificação das 25 agências de comunicação com os mais altos investimentos publicitários do Brasil, segundo o ranking Ibope Monitor de 2014 (IBOPE, 2014). Essas agências têm investimentos publicitários superiores a um bilhão de reais por ano. A soma do investimento dessas 25 agências alcança a cifra de pouco mais de 59 bilhões de reais, correspondendo a 49,1% do setor como um todo. O objetivo em termos de amostra era conseguir o depoimento de 10 agências pertencentes a esse grupo.

Tabela 32 – Ranking das maiores agências de comunicação do Brasil 2014

INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO 2014		
RANKING	AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO	R\$ (000)
1	YOUNG & RUBICAM	7.592.568
2	OGILVY & MATHER	3.906.843
3	W/McCANN	3.879.784
4	BORGHI/LOWE	3.451.868
5	ALMAP BBDO	3.449.138
6	HAVAS WORLDWIDE	2.932.759
7	AFRICA	2.751.795
8	JWT	2.654.700
9	PUBLICIS BRASIL	2.405.601

10	LEO BURNETT TAILOR MADE	2.371.174
11	NBS	2.261.133
12	DM9DDB	2.185.358
13	FCB BRASIL	2.012.500
14	F NAZCA S E S	1.919.287
15	LEW LARA TBWA	1.805.197
16	MY PROPAGANDA	1.776.215
17	ARTPLAN	1.652.515
18	LODUCCA	1.476.763
19	NEOGAMA	1.466.499
20	TALENT MARCEL	1.353.679
21	DPZ	1.316.148
22	Z+	1.309.370
23	HEADS PROPAGANDA	1.041.140
24	MULTI SOLUTION	1.028.526
25	AGENCIA WE	1.022.598

Fonte: Ibope Monitor (2014)

Vale a pena esclarecer que houveram algumas mudanças no mercado após a publicação dessa tabela: 1) As agências DPZ e Taterka se fundiram em maio de 2015. Considerando o investimento publicitário de ambas, a agora DPZ&T ocuparia a 13ª colocação; 2) A agência Borghi/Lowe passou a se denominar Mullen Lowe Brasil a partir de julho de 2015.

Também foi definido que os profissionais da área de planejamento da agência seriam os mais indicados para participar da entrevista, pois são eles os responsáveis em organizar as solicitações dos clientes e coordenar os trabalhos junto aos outros departamentos da agência, além de terem uma visão geral do negócio. Os entrevistados deveriam ocupar cargos de gerentes ou diretores de planejamento de comunicação, estar atuando na área de planejamento há pelo menos 4 anos e estar exercendo a sua função na agência de comunicação por mais de um ano.

Conhecendo as agências que deveriam ser abordadas e sabendo que o profissional a ser entrevistado deveria ser gerente ou diretor da área de planejamento, foram contatados colegas do pesquisador que trabalham na área de marketing e comunicação para que pudessem indicar nomes de profissionais que se enquadrassem no perfil estabelecido ou pessoas que trabalhassem nas agências-alvo que, possivelmente, conhecessem os planejadores daquela agência de comunicação. Sete entrevistas foram marcadas utilizando essa tática, após algumas tentativas frustradas. Também se recorreu à rede social/profissional LinkedIn, realizando buscas de profissionais que exerciam a função desejada, especificamente nas agências de comunicação que ainda não haviam sido contatadas. Quatro diretores de planejamento aceitaram participar da pesquisa após receberem uma mensagem solicitando a colaboração via rede social.

Foram realizados cerca de 20 contatos com as agências que constavam na lista das que possuíam os maiores investimentos de comunicação. Depois de alguns agendamento desmarcados, mudanças de horários e cancelamentos foram realizadas 11 entrevistas com diretores de planejamento das maiores agências *full service* do Brasil. Apenas duas agências que estavam classificadas entre as 10 primeiras colocações não foram pesquisadas. Depois que se atingiu a décima entrevista ainda uma outra agência confirmou sua participação e foi realizada a pesquisa.

As agências que participaram do estudo estão listadas na tabela 33 a seguir, onde foram incluídas as informações mais recente publicada pelo Ibope Monitor (são dados parciais, pois não contem os dados de dezembro de 2015). Pode-se perceber que não foi muito grande a oscilação de posições na classificação das agências de comunicação entre 2014 e 2015, com algumas exceções.

Tabela 33 – Agências de comunicação participantes da amostra por investimento

AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO	INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO			
	2015 (Jan-Nov)		2014 (Jan-Dez)	
	Ranking	R\$ (000)	Ranking	R\$ (000)
YOUNG & RUBICAM	1	6.295.794	1	7.592.568
OGILVY & MATHER	2	3.509.730	2	3.906.843
W/McCANN	4	3.108.257	3	3.879.784
ALMAP BBDO	5	3.065.753	5	3.449.138
LEO BURNETT TAILOR MADE	6	2.839.774	10	2.371.174
MULLEN LOWE BRASIL	7	2.570.274	4	3.451.868
HAVAS WORLDWIDE	8	2.538.118	6	2.932.759
DM9DDB	10	2.252.217	12	2.185.358
JWT	11	2.217.591	8	2.654.700
DPZ & T	12	2.117.426	21	1.316.148
NBS	16	1.446.159	11	2.261.133
TOTAL		31.961.093	30,0%	36.001.473

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do Ibope Monitor (2014 / 2015)

Vale a pena destacar que as 11 agências *full service* de comunicação que participaram do estudo somaram, em 2014, um investimento total de 36 bilhões de reais. Este número quando comparado ao investimento total do setor, de pouco mais de 120 bilhões de reais, representa exatamente 30,0%. Não se pode fazer o mesmo cálculo para o ano de 2015, porque o Ibope ainda não revelou o número totalizado do setor, mas o valor do investimento dessas 11 grandes agências de janeiro a novembro somou quase 32 bilhões de reais em 2015.

Além disso, aqueles seis maiores conglomerados de comunicação do mundo estão representados nas agências que aceitaram participar da pesquisa.

Tabela 34 – Agências de comunicação participantes da amostra por conglomerado

#1	#2	#3	#4	#5	#6
					
Young & Rubicam	Almap BBDO	Leo Burnett Tailor Made	W/McCann	NBS	Havas Worldwide
Ogilvy & Mather	DM9 DDB	DPZ & T	Mullen Lowe		
J. W. Thompsom					

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Adbrands.net (2015)

A técnica de amostragem utilizada para a realização da pesquisa de campo pode ser classificada como não probabilística, uma vez que não se fez prática de seleção aleatória para sua definição. Dentro desta categoria de amostragem não probabilística foi necessária a combinação de diversos procedimentos para se chegar à amostra final. Recorreu-se a amostragem por julgamento – uma vez que foram escolhidos alguns *rankings* como critério para a seleção das empresas que participariam do estudo, bem como, a definição do perfil do profissional que seria entrevistado nas agências de comunicação; Pode-se dizer que a amostragem também foi realizada por conveniência – a partir do momento em que os entrevistados foram indicados por colegas do próprio pesquisador e, numa outra situação, quando alguns profissionais das agências foram convidados diretamente por meio da rede social/profissional LinkedIn (MALHOTRA, 2001).

Foram realizadas dois pré-testes do roteiro com profissionais atuantes em agências de comunicação: um sócio-proprietário que atua em planejamento de uma agência de médio porte e outro da área de planejamento de uma agência de marketing promocional. Essa fase foi importante para avaliar a real necessidade de cada um dos tópicos do roteiro, o entendimento do conteúdo das questões, a ordem que os assuntos estavam colocados e estimar o tempo de duração da entrevista. Após o primeiro pré-teste o roteiro foi corrigido, foram eliminadas algumas passagens, invertidas a ordem de algumas questões e incluído um novo tópico. Ainda depois do

segundo pré-teste algumas outras modificações foram incorporadas a fim de eliminar os problemas ainda existentes.

O pesquisador, imaginando pudesse conseguir desenvolver o trabalho investigativo, especialmente a parte de análise do material (transcrição, separação em categorias e redação) num prazo mais curto, ainda realizou outras três entrevistas com agências *full service* de médio porte, duas com agências especializadas em marketing promocional e outra com uma agência especializada em comunicação digital. Infelizmente, o pesquisador não teve tempo suficiente para incorporar o material dessas outras entrevistas no presente trabalho, que abordará exclusivamente as grandes agências *full service*.

Além desses profissionais atuantes nas agências de comunicação foi realizada uma entrevista com um consultor da área de marketing/comunicação com grande experiência em planejamento, sendo sua maior especialidade a mensuração dos resultados de comunicação. O intuito desta pesquisa foi investigar suas percepções em relação ao setor das agências provedoras de serviços de comunicação no que diz respeito à verdadeira importância que elas estão dando para a mensuração dos resultados e seu entendimento da evolução deste tema no mercado publicitário.

5.3 Análise do conteúdo das entrevistas

Conforme combinado com os próprios entrevistados, não serão apresentados os nomes dos profissionais que participaram da entrevista em profundidade, como também não se fará menção do nome da agência que trabalhava o profissional que fez determinado comentário, visando não expor nenhuma agência de comunicação e tampouco gerar algum tipo de questionamento ou mesmo constrangimento aos profissionais que se dispuseram a colaborar com a pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro de dezembro de 2015 nas próprias agências dos diretores de planejamento, normalmente em salas de reunião. As conversas foram gravadas num *tablet* por meio do aplicativo Notas de

Voz e tiveram a duração que variou entre 55 minutos e duas horas, totalizando 957 minutos de gravação, ou seja, 15 horas e 57 minutos.

As transcrições das entrevistas também foram executadas pelo próprio pesquisador e foram realizadas na íntegra (excluindo apenas trechos que eventualmente fugiram do assunto em discussão). As entrevistas geraram textos transcritos que variaram de 11 a 28 páginas, totalizando 197 página de material bruto para análise (Tabela 35).

Tabela 35 – Data, tempo e transcrição das entrevistas

AGÊNCIA	DATA	DURAÇÃO	PÁGINAS
ALMAP BBDO	25/11/2015	0:55'	11
DM9 DDB	09/12/2015	1:13'	17
DPZ & T	03/12/2015	1:17'	20
HAVAS WORLDWIDE	18/12/2015	1:19'	15
J. W. THOMPSON	22/12/2015	1:24'	13
LÉO BURNETT TAILOR MADE	01/12/2015	1:42'	28
MULLEN LOWE BRASIL	03/12/2015	1:19'	15
NBS	04/12/2015	1:59'	27
OGILVY & MATHER	23/11/2015	0:59'	12
W/McCANN	14/12/2015	1:50'	17
YOUNG & RUBICAM	17/12/2015	2:00'	22

Fonte: Próprio autor

Como método para analisar o resultado das entrevistas se recorreu à análise de conteúdo, procedimento muito utilizado no campo das comunicações. Bardin (2004, p. 26) explica que trata-se de “um método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo”.

Para Rossi, Serralvo e João (2014, p. 46) a análise de conteúdo qualitativa é uma metodologia usada para analisar dados de texto que “foca nas características da linguagem da comunicação com atenção ao conteúdo ou significado contextuais”.

A análise de conteúdo é um método onde os elementos de significação da mensagem são classificados em categorias e agrupados, seguindo um critério estabelecido pelo pesquisador, criando uma certa ordem onde aparentemente predominava a desordem.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2004, p. 37).

Não existe um modelo fechado da técnica, mas algumas regras que servem de base para a sua aplicação. Franco (2003) ensina que as unidades de análise podem ser divididas em unidades de contexto e unidades de registro. A unidade de contexto pode ser considerada a parte mais ampla do conteúdo que será analisado, o 'pano de fundo' necessário para se ter referência sobre a situação envolvida. Enquanto que a unidade de registro é a menor parte do conteúdo, aquela que será classificada em categorias, sendo seus principais tipos a palavra, o tema, o item e o personagem.

A contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e, mesmo, 'o pano de fundo' no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados e, de preferência, socializados (FRANCO, 2003, p. 24).

Franco (2003, p. 51) explica que "a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos." Para a autora não existem 'fórmulas mágicas' para orientar a criação das categorias, nem é recomendável muita rigidez neste processo. Normalmente, o pesquisador, com base nos seus conhecimentos sobre o assunto e certa dose de intuição, encontra um caminho próprio e adequado para avançar.

Quando existe uma quantidade grande de dados seria uma prática interessante tentar organizar os dados em categorias mais amplas, o que Franco (2003) chama de categorias molares, para depois classificar os itens em outras categorias

menores, denominadas categorias moleculares, de forma que facilite a manipulação e a interpretação das informações.

Bardin (2004) entende que ao se utilizar do método de análise de conteúdo o pesquisado tem duas tarefas: entender o sentido da comunicação como um receptor da mensagem comum, mas também tentar enxergar uma outra significação da mensagem que pode estar oculta ou dissimulada ao lado da primeira.

Esta abordagem tem por finalidade efectuar deduções lógicas e justificadas referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos das mensagens). O analista possui à sua disposição (ou cria) todo um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questões que procura resolver (BARDIN, 2004, p. 37)

Franco (2003, p. 24) ainda esclarece que “o que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente).”

Assim sendo, o processo de análise do conteúdo das entrevistas tentou seguir os preceitos apresentados. Depois de transcritos os textos, cada entrevista foi lida com atenção e os assuntos foram colocados dentro de suas determinadas categorias.

Foram estabelecidas as seguintes categorias para analisar as entrevistas: perfil do entrevistado, dados da agência, compartilhamento de informações, *briefing* de comunicação, objetivos e metas de comunicação, mensuração dos resultados de comunicação, percepção sobre a mensuração em comunicação, relação entre cliente e agência, formas de remuneração. Essas categorias foram geradas de maneira natural guardando uma relação com os tópicos do roteiro de pesquisa.

Feito isso para as onze entrevistas, foi criado um novo arquivo para cada uma das categorias e foram reunidos os textos de todas as entrevistas sobre aquele assunto. Dentro de cada uma dessas categorias, agora contendo os textos das onze entrevistas, notou-se que seria necessária uma nova etapa de divisão, pois o material ainda era bastante volumoso. Novamente leu-se todo o texto com cautela

foram sendo criadas subcategorias. Mais uma vez, os assuntos foram separados conforme essas subcategorias.

Então, cada uma dessas subcategorias foi lida e o pesquisador pode fazer uma análise do texto geral de cada uma das subcategorias e escrever um pequeno texto com os principais achados, contemplando a diversidade de opiniões dos planejadores de comunicação. Para esclarecer e ilustrar cada um dos assuntos o pesquisador selecionava algumas citações que pudessem adicionar conhecimento e que caracterizasse os pontos de vista dos entrevistados. Ao final, foi realizada uma síntese do conteúdo de cada uma das categorias levantadas.

Posteriormente o pesquisador pode fazer análises mais amplas do conteúdo das categorias mais importante do estudo, levando em conta o contexto em que as relações acontecem, o ambiente de negócios, a conjuntura das forças macro ambientais que influenciam o setor de uma forma geral e as perspectivas futuras.

6 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são apresentados os principais resultados da pesquisa de campo realizada com os diretores de planejamento das 11 agências de comunicação.

6.1 Perfil dos entrevistados, dados das agências e clientes

6.1.1 Perfil dos entrevistados

Os profissionais entrevistados têm uma grande experiência na área de planejamento de comunicação, variando o tempo em que atuam neste setor de 5 a 16 anos. Alguns estão na agência que trabalham atualmente há mais tempo do que sua atuação em planejamento, tendo mudado de departamento; outros trabalharam nesta área apenas na agência, coincidindo, portanto, o tempo em planejamento e na agência; entretanto, a grande maioria tem passagem por diversas agências de comunicação atuando na área de planejamento de comunicação.

Tabela 36 – Experiência profissional

Tempo que Trabalha na Área de Planejamento	Tempo que Trabalha na Agência Atual	Quantidade de Agências que Atuou
5 anos	5 anos / 2 passagens	1 agência
5 anos	8 anos	2 agências
7 anos	1 ano	5 agências
7 anos	2 anos	3 agências
8 anos	8 anos	3 agências
10 anos	1 ano	4 agências
10 anos	10 anos	2 agências
11 anos	5 anos / 2 passagens	7 agências
12 anos	4 anos e meio / 2 passagens	4 agências
13 anos	3 anos e meio	5 agências
16 anos	5 anos	6 agências
Média: 9,4 anos	Média: 4,8 anos	Média: 3,8 agências

Fonte: Próprio autor

Quase todos são formados em comunicação / publicidade e propaganda e muitos têm cursos de pós-graduação (especialização ou MBA ou mestrado) em áreas como ciências sociais, consumo, antropologia, marketing e semiótica.

6.1.2 Porte dos Clientes

Na maior parte das agências de comunicação os diretores de planejamento estão à frente de um grupo de clientes, normalmente um cliente de porte grande e outros de tamanhos menores. Não serão identificados os clientes com os quais os entrevistados trabalham atualmente, nem o nome de outras empresas citadas por eles para exemplificar algumas práticas, apenas para preservar o anonimato e não criar qualquer tipo de controvérsia. Entretanto, pode-se afirmar que entre eles estão importantes organizações de grande e médio porte dos seguintes setores: automobilístico, alimentício, financeiro, varejo, bens de consumo, turismo, farmacêutico, químico, cosméticos, saúde, educação, telecomunicações e serviços, além de algumas organizações sem fins lucrativos.

As agências, de uma forma geral, dividem internamente seus clientes com base em dois aspectos principais: o valor do investimento em comunicação e a quantidade de trabalho demandada. Os entrevistados preferiram não mencionar cifras, dizendo que somente o alto escalão da agência realmente teria condições de revelar os valores.

Os clientes considerados grandes são normalmente empresas que detêm um orçamento bastante volumoso que permite desenvolver muitas ações de comunicação nas diversas plataformas. Os grandes varejistas, instituições financeiras de presença nacional, as maiores montadoras de automóveis, as empresas de bens de consumo com grande quantidade de marcas e as principais empresas de telecomunicação seriam exemplos desse tipo.

A outra parte dos considerados clientes grandes para as agências de comunicação é formada por aquelas contas que necessitam uma carga de trabalho enorme, como é o caso de algumas empresas que realizam um esforço constante de ações no varejo, embora suas verbas não sejam tão grandes quanto àquelas da primeira categoria.

Vale ainda salientar que vários grandes anunciantes costumam dividir o trabalho de comunicação mercadológica entre várias agências, como é o caso de algumas empresas de telecomunicações e as maiores indústrias de bens de consumo. Nestas situações, cada agência fica responsável pela comunicação de algumas marcas, produtos e serviços, ou então, fica encarregada de trabalhar em determinadas plataformas de comunicação, como em propaganda, na comunicação digital ou nas campanhas promocionais, por exemplo.

Parte desses clientes entra na classificação dos clientes médios para as agências de comunicação, junto com outras empresas de orçamento um pouco mais limitado. Os entrevistados disseram que praticamente não têm clientes pequenos, embora alguns tenham mencionado que classificam desta maneira as empresas que fazem poucos trabalhos de comunicação durante o ano ou aquelas com alinhamento global de comunicação, ou seja, empresas estrangeiras de porte menor que têm contrato firmado com as agências de comunicação globais, e que suas filiais ou parceiras são responsáveis em atender a empresa nas várias partes do mundo. Também colocam as ONGs e instituições sem fins lucrativos nesta categoria de clientes pequenos.

6.1.3 Modalidades de Comunicação

De maneira unânime os entrevistados disseram que a maior parte do trabalho que a agência de comunicação desempenha é voltada à modalidade de comunicação mercadológica. Todos mencionaram que os principais interlocutores da agência de comunicação são os departamentos de marketing e comunicação. Alguns relataram que desenvolvem ações de caráter institucional para clientes específicos, mantendo contato com a área de comunicação corporativa ou relações públicas. Nenhum deles mencionou estar envolvido em questões de comunicação administrativa. Muito poucos disseram desenvolvem algum trabalho para o público interno, mas com abordagem institucional ou mercadológica e sob solicitação da área de marketing.

O nosso relacionamento é direto com o departamento de marketing.

A gente tem contato principalmente com o pessoal da área de marketing, contato com pessoal de produto e pesquisa. Mesmo em algumas ações

pontuais de comunicação interna a solicitação vem por intermédio de marketing.

O contato no dia a dia acontece com os profissionais da área de marketing, tais como gerente de marketing, analista de marketing, *trainee* de marketing, gerente de produto, gerente de marca; e profissionais da área de comunicação, como gerente de comunicação, gerente de propaganda, gerente de comunicação digital, gerente de eventos, gerente de *merchandising*, analista de comunicação, *trainee* de comunicação, entre várias outras denominações.

Também relataram que, eventualmente, se relacionam com profissionais das áreas de produto, desenvolvimento de produto, pesquisa, inteligência de mercado, *trade* e área comercial, para obter informações mais aprofundadas sobre a empresa, produto, clientes, concorrentes ou do mercado de forma geral.

Além disso, quando se trata de alguma tomada de decisão estratégica e importante para a empresa, é comum a participação de profissionais mais graduados, como os diretores e/ou vice-presidentes de marketing, de comunicação e da área comercial, eventualmente diretores de outras áreas da organização, e em alguns casos até do presidente ou *Chief Executive Officer (CEO)* da empresa.

6.1.4 Tipo de Agência

Todas as agências entrevistadas se auto-intitulam agências *full service*, que, como o próprio nome diz, são agências que desenvolvem o serviço completo de comunicação, também denominadas agências 360°.

Somos uma agência *full service*, 360, a gente faz tudo... digital, *product placement*, patrocínio, ativação, tudo.

Isso não quer dizer que todas as possíveis ações de comunicação mercadológica são desenvolvidas necessariamente na própria agência, naquele mesmo local onde estão instaladas, e sim que essas agências contam com parceiros especializados em determinadas ferramentas, normalmente do próprio grupo de comunicação, capacitando-as a realizar qualquer tipo de atividade de comunicação mercadológica.

Full service, com parceiros, quase sempre parceiros de casa, do grupo.

Tem todas as ferramentas em casa. Mesmo se a operação não está aqui, mas a cabeça está aqui e depois é terceirizado com algum parceiro.

Eu posso fazer tudo isso, mas os clientes muitas vezes têm agências específicas para fazer muitas destas coisas (ferramentas).

Também é bastante comum que as empresas não contratem uma única agência de comunicação para prestar serviços em todas as ferramentas de comunicação mercadológica, por mais que a agência seja *full service* e tenha condições para isso.

Geralmente as grandes agências são as principais responsáveis pela marca e detêm a conta de propaganda, ficando também encarregadas de efetuar a compra da mídia para os seus clientes. A parte de comunicação digital vem sendo incorporada cada vez mais pelas agências *full service*, embora parte dos clientes ainda mantenha esse trabalho com agências especializadas em digital e social.

As agências tradicionais, o modelo *off-line*, o modelo que compra mídia mesmo, está na mão das agências *full service*. E, diferentemente do que é no exterior, onde você tem os *bureaus* de mídia à parte e criação separada, aqui não acontece isso. Quando ela é uma *full service* ela é autorizada a comprar mídia e ela pode fazer outras coisas. [...] tem que pensar no *on-line* também porque ninguém existe fora da internet. Então, a gente oferece sempre 360.

Full service, cuidamos de tudo, dependendo do que eles contratarem da agência. Em geral, as empresas não contratam tudo de uma só agência, eles segmentam. Por exemplo, o *on* e o *off* sempre juntos, mas a promoção acaba sendo uma coisa a parte, eventos numa outra empresa, nunca numa empresa só nessas contas grandes ... mas a gente poderia, porque trabalhamos *on* e *off*.

Ainda nesta linha, algumas agências se definem como agência estratégica ou agência principal da marca. Outras dizem ser reconhecidas principalmente pelo trabalho em mídia tradicional ou propaganda, também denominada como *off-line*.

A XXX é uma agência *full service* com vocação para propaganda – *off-line*.

Full service. Só não fazemos BLT, *below the line* não. A gente faz tudo o que de alguma maneira está relacionado à mídia.

Costumamos dizer que somos a agência estratégica. Para uma estratégia eu posso sugerir fazer uma ação de relações públicas de alguma maneira, mas eu não entro no detalhe técnico de como isso vai ser feito. Normalmente eles têm uma agência de relações públicas [...] uma agência *on-line* [...] uma agência de PDV (ponto de venda), então é tudo muito departamentalizado. Eu faço uma estratégia, dou pitaco nessas áreas específicas, mas eu não desenvolvo.

O que se pode constatar é que em todas essas grandes agências de comunicação, ainda chamadas de agências de propaganda ou agências de publicidade, realmente a área de propaganda exerce um papel de protagonista, apesar de todo o espaço que a parte digital tem ganhado nos últimos anos. De forma geral, embora os entrevistados não tenham expressado os montantes dos investimentos e nem a sua representatividade, foi possível perceber que a propaganda ainda é responsável pela maior parcela da receita das agências. É perceptível que em algumas dessas agências ainda há uma grande concentração de esforços nas campanhas publicitárias veiculadas em mídia tradicional eletrônica e impressa.

A agência XXX é conhecida muito mais por uma mídia um pouco mais tradicional, digamos assim, propaganda, TV [...] *off line*. [...] o digital está crescendo aqui, mas ainda não é um digital performance.

No começo do ano a gente tinha uma meta de em 3 anos ser uma agência 'digitalizada', onde todas as pessoas entendessem um pouco mais [...] Pelo perfil dos clientes e pelo ano que a gente viveu [...] essa mudança aconteceu em 6 meses. Então, foi muito mais rápido do que a gente planejava [...] o *mindset* da agência é outro. O digital tem uma importância grande aqui para a gente também.

As agências parceiras, especializadas em comunicação digital e social, marketing direto e relacionamento, comunicação promocional e ativação, eventos e experiência, design e construção de marca, além de empresas com foco em inteligência de mercado – *business intelligence* (BI) e *marketing analytics*, entre outras, algumas vezes permanecem com o nome da agência principal como acontece na Havas Worldwide – Havas Digital, Havas Live, Havas Design e Havas Social; na Ogilvy & Mather – Ogilvy Public Relations, Ogilvy One, Neo Ogilvy e Ogilvy Healthworld; e na Mullen Lowe – Lowe Open e Lowe Profero. Outras agências têm parceiros do grupo com nomes próprios, como é o caso da Young & Rubicam – Wunderman, Ação, VML; da W/McCann – E/OU MRM, Momentum e

Future Brands; e da J. Walter Thompson – Agência Casa, Mutatto, i-Cherry e Mirrow, para citar alguns casos.

A gente querer ter a pretensão de ser especialista em tudo, a gente vai acabar não fazendo bem alguma coisa. É impossível. Mas, se eu tenho dentro do meu *operating model* especialistas, por que não utilizar? E isso tem dado muito certo, tem funcionado.

Algumas dessas agências parceiras foram criadas pela própria agência *full service* e outras eram agências independentes que foram adquiridas pelo grupo. Em ambas as situações, essas empresas especialistas também desenvolvem trabalhos para outros clientes, e não apenas para os clientes da agência principal. No caso desses grandes grupos de comunicação, pode acontecer de haver mais de um parceiro com a mesma especialização. Assim, competem entre si por determinadas contas em determinadas situações e em projetos maiores podem trabalhar em cooperação.

As duas agências (a agência *full service* e agência especializada do grupo), apesar de dividirem o mesmo prédio elas funcionam como CNPJ diferentes. Pode até acontecer de ter contas que têm conflitos de interesse, pois elas são empresas diferentes. A gente tenta alinhar o máximo possível, para ficar sempre dentro da casa. O que a gente faz bastante é... não temos a conta da parte *on-line*, mas temos *off*, por exemplo. A gente apresenta trabalhos pró-ativos de *on-line* e fica na mão do cliente. Se ele gostar, conversamos sobre isso, como a gente trabalha.

Outras agências preferem montar estruturas próprias e separadas para atender as suas principais contas, onde ficam equipes de profissionais dedicados exclusivamente para essas empresas, como é o caso da McCann para os clientes Chevrolet, Latam e Microsoft e da Young & Rubicam para a Via Varejo – Casas Bahia e Pontofrio. Seriam quase o que se costuma denominar de *in-house*, mas sob operação de uma grande agência e contando com toda a sua estrutura de apoio.

A *holding* está hoje com uma estratégia de atender clientes *full service*. Então, ela faz um *pool* de profissionais dentro das empresas do grupo. Microsoft, por exemplo, é atendida por uma empresa que não se chama W/McCann. Latam é atendida por outra empresa que não se chama W/McCann é a Graphene. Chevrolet, por exemplo, é uma agência separada que chama Commonwealth. A gente tem essa estrutura quando quer entregar todo o resultado.

Outro modelo que as agências vêm usando é a centralização da operação junto aos diversos parceiros do grupo. Desta maneira a agência desconta do *fee* mensal da empresa-cliente os valores investidos nas ações de comunicação que, eventualmente, foram desenvolvidas por seus diversos parceiros.

Para determinado projeto, se eu precisar de um especialista da XXX eu coloco a atividade lá, sem a necessidade de um outro *fee*, pois a gente faz um P&L por clientes. Então, eu tenho dentro do *operating model* uma empresa especialista em *out-of-home*, outra especialista de social, outra especialista em digital [...]

6.1.5 Acordo Comercial

Quando indagados sobre o acordo comercial entre a agência e cliente, os planejadores de comunicação responderam que não tinham acesso a este tipo de informação. Mesmo assim, a maioria esclareceu que os formatos variam muito de cliente para cliente, podendo ser em bases de *fee* mensal ou comissão sobre a veiculação, que eles costumam denominar BV (bonificação por volume). Poucos são os trabalhos contratados por projetos específicos (*job*). Também foram pouquíssimos os casos mencionados pelos entrevistados de clientes que adotam o *success fee* como forma de remuneração, apenas uma agência mencionou ser essa uma prática mais corriqueira.

Pelo que eu sei, eles estão muito ligados a um *fee*, e a grande remuneração da agência ainda vem do BV.

Têm casos que a gente trabalha com *fee*, têm casos que a gente trabalha por comissões.

Aparece pedidos por *job*, para querer experimentar a agência em um projeto, mas não é comum. O normal é participar de concorrência de *advertising* ou digital.

A gente não tinha conta com a remuneração da agência variável, mas agora temos.

6.2 Diretrizes para os fornecedores e gestores de comunicação

6.2.1 Apresentação do cliente para a nova agência

Não há consenso a respeito da apresentação das empresas-clientes para a agência de comunicação após essa última ter conquistado a conta de comunicação num processo de concorrência. Os entrevistados se dividem, alguns sustentam que não existe esse momento inicial no relacionamento que começa a existir, enquanto outros opinam que ele acontece.

Metade afirma que raramente ocorre espontaneamente uma apresentação mais completa da empresa sobre sua missão, visão, valores, objetivos de negócio, dados de vendas e faturamento recentes, mercados de atuação, produtos e serviços que desenvolvem, principais concorrentes, estratégias de marketing e de comunicação realizadas nos últimos anos e resultados alcançados.

Eu diria que é raro isso. Não existe o passo 1, 2 e 3. Esse deveria ser o passo 1. Acontece que a gente tem acesso a tudo isso no estágio 3. A gente pede, mas como estamos em missão quase sempre enlouquecedora, já tem que entrar com a campanha, já tem que apresentar coisas para o cliente. Aí, o cliente fala: está tudo errado, você não entende do meu negócio. Ah, então me conta sobre o seu negócio.

O momento da conquista da conta, com certeza é o momento de abrir outros números, de revelar mais informações. Mas, dificilmente tem assim, o dia da apresentação formal, em que tudo é entregue para a agência. A gente meio que tem que começar a buscar isso, saber com quem fala lá dentro, quem está disponível para dar informação, entender a empresa como um todo.

Enquanto que a outra metade dos planejadores de comunicação afirma que em geral acontece uma apresentação da empresa para a nova agência de comunicação que acaba de assumir, visando compartilhar algumas informações sobre a organização e o negócio, uma vez que passarão a trabalhar conjuntamente. Essas apresentações podem variar muito, segundo os entrevistados: desde uma reunião com a duração de duas horas apenas com os principais gestores da área de marketing e comunicação, pelo lado da empresa e os gestores da conta, pelo lado da agência; até um processo de imersão na empresa que pode chegar a mais de

uma semana, incluindo visita a fábrica, conversa com o *trade* e experiência no ponto de venda, com participação de todo o time da nova agência de comunicação.

Quando a gente pega uma conta, o marketing vem, mostra todas as metas, mostra os processos, as marcas, leva a gente para conhecer a fábrica [...] tem esse momento zero sim.

No caso do cliente XXX, todas as áreas se apresentaram, fizeram quase duas semanas de imersão no cliente, participaram todas as áreas da agência.

Acho que tem uma diferença muito grande de uma *agência full service* ou agência de propaganda para as agências de outras disciplinas. Como normalmente essas outras agências trabalham por *job*, o nível de entendimento delas do negócio do cliente, de acesso a informações, é muito menor. Então, como a gente normalmente planeja a marca, planeja o ano, planeja o grande investimento, o cliente tem prazer de dividir as informações com a gente, porque senão o resultado dele também pode ser pior porque a gente não tinha acesso à informação.

Muitos relataram que no próprio *briefing*/edital do processo concorrencial as empresas já passaram muitas informações sobre o histórico da marca, aspectos do mercado competitivo, características dos seus produtos e serviços. Diante disso, imaginam que a agência já possui um nível de compreensão muito bom da própria empresa e do negócio, o que nem sempre é verdade.

No *briefing* (para a concorrência) já vem uma coisa mais estruturada, o mercado, a área de atuação, histórico de comunicação, histórico de marca, concorrentes. O que acontece é que quando você começa a trabalhar com a marca depende de eles abrirem um pouco mais os dados. Isso também é de empresa para empresa, tem empresa que não abre nunca.

6.2.2 Compartilhamento dos planos

Sobre o compartilhamento dos planos de comunicação, marketing e negócios, os respondentes assentiram que praticamente a totalidade das empresas-clientes divide o plano de comunicação quando elas são a principal agência de comunicação. O acesso ao plano de marketing de curto prazo normalmente também é permitido para a maioria das agências de comunicação, principalmente quando o relacionamento é duradouro. Já o plano de negócios é um pouco mais difícil de ser

compartilhado, mas chega a acontecer em alguns casos, especialmente em se tratando de clientes menores.

Sim, eles dividem o plano de comunicação e o plano de marketing, não o de longo prazo, mas o de curto prazo sim.

Todo o final do ano a XXX explica para a gente as estratégias: aqui tem que subir *share*, aqui tem que atacar as áreas que a gente não atacou, aqui a estratégia é essa, aqui é penetração, aqui é preferência. Eles têm que abrir tudo isso para a gente desenvolver um plano de comunicação estruturado do marketing. Se não, pode ficar uma coisa muito aérea, muito pouco pé no chão, a gente pode errar.

Além de possibilitarem o acesso ao plano de comunicação, de maneira que as agências possam ter ciência dos principais desafios e condições plenas para desenvolverem o trabalho de planejamento das ações de comunicação, muitas vezes as empresas requerem que as agências os auxiliem na elaboração do próprio plano de comunicação. Em alguns casos até deixam sob responsabilidade da agência de comunicação o desenvolvimento deste plano.

[Pesquisador: Chegam a desenvolver o plano de comunicação?] Lógico. Depende da liberdade que o cliente nos dá, do jeito como ele nos enxerga, como um parceiro estratégico ou executor de comunicação.

As agências entendem que isso acontece em decorrência do enxugamento dos departamentos de marketing e comunicação das empresas, bem como da falta de experiência dos gestores para preparar as estratégias de comunicação. De uma forma geral, as agências de comunicação até gostam quando isso acontece porque sentem-se mais livres para propor as atividades comunicacionais que acreditam ser as mais adequadas para solucionar os problemas da marca em questão.

O que tem acontecido, e é até um movimento engraçado, é que recentemente, nos últimos dois, três anos, os times de marketing estão ficando tão enxutos, tão enxutos, tão enxutos, que a gente tem feito o plano de comunicação, e muitas vezes, o plano de marketing deles.

A maioria dos planejadores de comunicação entrevistados relatou que começa a ser cada vez mais comum a participação da agência de comunicação também do

planejamento estratégico de marketing, envolvendo desde a análise do ambiente mercadológico e dados de pesquisas, até a definição de objetivos, escolhas de segmentos-alvo, posicionamento da marca e estratégias do mix de marketing. Excluindo as empresas mais estruturadas na área de marketing, aquelas que contam com uma equipe completa e bem preparada de profissionais, as demais companhias acabam requerendo algum tipo de ajuda das agências para a elaboração do plano de marketing, em maior ou menor grau.

O mais tradicional é comunicação, entra um pouco em marketing, porque aí a gente pode ajudar em estratégias de promoção, de posicionamento, de distribuição, a gente chega a recomendar, mas a gente não entrega (não é nossa responsabilidade), posso dizer assim.

O que a gente deveria fazer é o plano de comunicação, mas a gente acaba entrando no dia a dia de *business* também. O marketing das empresas, em muitos momentos, vê a agência, e a gente se propõe a ser isso também, a ser quase um braço deles. Principalmente o planejamento, que é uma área mais estratégica, a gente começa, entre aspas, a invadir esse espaço.

Tem cliente que tem o marketing muito enxuto, aí eles transferem a responsabilidade de fazer o plano de marketing para a agência. A agência já fez muito esse trabalho para o cliente. [Pesquisador: E como é isso para a agência?] Não é a vocação, mas dependendo do cliente a gente sabe que vai ser melhor a gente fazer, do que deixar ele fazer sozinho.

Parece haver certa concordância que o papel da agência de comunicação vem mudando, não estando restrito a ser uma simples empresa fornecedora que planeja e executa as táticas de comunicação, mas que está expandindo suas atividades para um nível mais estratégico do próprio marketing.

E é essa a mentalidade da XXX, a gente quer ser mais do que uma agência prestadora de serviços, uma agência parceira para o negócio do cliente.

É uma mudança de visão do papel da agência, que eu acredito que vai ser isso para o futuro. Se as agências não se prepararem para isso, esse é o papel da agência hoje, ajudar o negócio do cliente, e não só ser um braço de comunicação.

6.2.3 Avaliação dos gestores de comunicação das empresas

Os entrevistados foram solicitados a avaliar quão preparados são os gestores de comunicação das empresas-clientes contratantes dos serviços de comunicação. Apenas como um exercício para facilitar as respostas foi pedido para que pensassem em termos percentuais quantos seriam considerados bem preparados, razoavelmente preparados e abaixo do que se esperava. Se preferissem também poderiam separar em clientes grandes e médios/pequenos.

Há discordância se a questão do porte das empresas é relevante para a qualificação dos gestores de comunicação das clientes das agências pesquisadas. Alguns acreditam que sim, este seria um aspecto de distinção, enquanto outros crêem que não.

Nessas empresas grandes, esse pessoal de marketing é muito bem preparado. Eles fazem curso no mundo inteiro, eles trabalham com contas internacionais, eles viajam muito, eles conhecem muito, são super preparados mesmo. São empresas que se comprometem com o desenvolvimento do funcionário.

Eu tenho clientes grandes que são abaixo do que se esperava, e eu tenho clientes médios que são muito bem preparados. Os clientes pequenos são razoavelmente preparados até abaixo do que se espera, porque são empresas pequenas e familiares.

Porém, um aspecto que apareceu em todas as respostas foi o fenômeno da “juniorização” da equipe de marketing e comunicação das organizações de forma geral. Os entrevistados mencionam que a falta de experiência das pessoas que lidam com a agência de comunicação no dia a dia é marcante e dificulta o andamento dos trabalhos.

Está cada vez mais júnior. O departamento de marketing acaba ficando na mão de pessoas que deveriam ser assistentes e estão responsáveis por coisas que eles não têm a menor idéia de como fazer.

Eu tenho percebido é que teve um fenômeno de ‘juniorização’. [...] Tiveram, por uma questão de redução de gastos, reduzir também salários, e contrataram pessoas não tão qualificadas. Eu acho que agora as empresas já perceberam que o barato às vezes sai caro.

Nesta linha de raciocínio, parte dos entrevistados menciona que existe uma diferença significativa de conhecimento e competência entre os gerentes e diretores que tomam as decisões mais importantes no que se refere à comunicação e a equipe que cuida das atividades rotineiras.

Quando conseguimos falar com o diretor é uma relação muito diferente do dia a dia. Mas, para chegar até ele é preciso falar com toda essa equipe que não tem a preparação que a área de comunicação exige. Mesmo nas empresas grandes. Os gerentes e diretores são bem preparados, pois fizeram carreira nesta área. Mas, no dia a dia acaba indo e voltando, indo e voltando, muitas vezes.

Temos percebido que o mercado publicitário como um todo tem enfrentado clientes mais bem preparados, na cúpula. O nível de exigência dos caras é muito alto. Não é mais como há 20 anos que a agência era um consultor e uma parceiro altamente influenciador, porque ele era o dono da verdade, da criatividade, um guru [...] não existe mais isso.

Entretanto, alguns planejadores de comunicação também destacam outros aspectos sobre os profissionais que ocupam os cargos mais graduados na área de marketing, no que diz respeito à sua formação de origem, seu entendimento e interesse pela área de comunicação.

Quanto mais alto, mais distante da comunicação, menos conhece. Em empresas grandes é papel do responsável pela comunicação, seja o VP ou o diretor de comunicação, defender a idéia lá dentro. Embora eles sejam extremamente respeitosos ao nosso trabalho, não tem um *background* em comunicação. Eu trabalho com muita gente que não vem da área de marketing e não tem interesse pela área de comunicação.

Outro ponto que eu vejo acontecendo muito é que pessoas que eram líderes da área de vendas ou *trade*, assumindo posições em comunicação. Porque a empresa acha super interessante você já ter passado pelo *trade* antes de se tornar uma pessoa de comunicação. Então, a gente acaba lidando com pessoas que nunca lidaram com comunicação para o consumidor final, mas agora são responsáveis em liderar essa decisão.

Assim, diante dessas opiniões diversificadas quase todos respondentes aceitaram tentar lançar um número no exercício de avaliar quão preparados são os gestores de comunicação das empresas-clientes. Vale ressaltar que os valores apontados não podem ser considerados representativos, mas apenas um número indicativo da

percepção dessas agências entrevistadas. Ainda cabe salientar que nem todos os planejadores responderam a essa questão e outros fizeram distinção entre grandes e médios/pequenos clientes, que foram conjuntamente considerados aqui.

A média apresenta os seguintes valores: bem preparados 21,5%, razoavelmente preparados 33,5% e abaixo do que se esperava 45%. Já a moda, ou seja, o valor que aparece com maior frequência nas respostas, foram: bem preparados 30%, razoavelmente preparados 30% e abaixo do que se esperava 50%.

Mesmo sendo somente um número indicativo, percebe-se que os planejadores de comunicação das grandes agências de comunicação do Brasil consideram uma quantidade muito pequena de pessoas bem preparadas na gestão da comunicação das empresas. E, uma das principais razões que ocasionou tal condição, parece ter sido o fenômeno da “juniorização” da equipe de marketing e comunicação.

6.3 Briefing de comunicação

Quando perguntados sobre como chega um *briefing* passado pelo cliente-empresa para as agências de comunicação solicitando o desenvolvimento de uma campanha, a grande maioria dos diretores de planejamento teve uma reação de desolamento. Com exceção de dois entrevistados que consideram os *briefings* satisfatórios, os demais demonstram um descontentamento muito grande com os documentos recebidos, quando recebem.

Nossa, eu estou tentando fazer um resgate histórico do último bom *briefing* que eu recebi. Eu diria que 100% insatisfatório. Não tem *briefing*!

Não chegam! Os meus clientes são clientes grandes, são clientes nacionais. Normalmente não chegam *briefings*. Normalmente num papo do atendimento com eles, em reunião eles falam. Aí, o atendimento transforma isso num papo para a gente. Eu nunca li um documento, é raro eu ler um documento.

Se você for pensar ao pé da letra, todos os pedidos deveriam ser por meio de *briefings*. Quando são campanhas mais estruturadas, como grandes projetos, têm *briefing* e são todos satisfatórios. Mas, no dia a dia não tem isso, tem *briefing* pelo WhatsApp, tem *briefing* por telefone.

Segundo os respondentes, dentro de seus portfólios de clientes são realmente raros aqueles que se preocupam com a elaboração de um *briefing* claro e objetivo, que tenha as informações necessárias e as decisões realizadas. Alguns planejadores fizeram questão até de nomear e elogiar a prática desses clientes, sempre muito estruturados e com uma equipe competente na área de comunicação.

É muito raro chegar um bom *briefing*, e eu vou elogiar o XXX aqui por isso. É muito raro você ter um *briefing* bem inspirador para uma agência. O XXX sabe fazer isso porque eles tomaram esse cuidado lá dentro, tem modelos de *briefing* e tudo mais, então é um elogio.

Tem empresas que tem bons *briefings*. Se a gente pega, por exemplo, a XXX, no geral quando chega um *briefing*, eles já trabalharam muito naquele *briefing*, fizeram muita pesquisa, já tem escolhas, às vezes vem direcionado até demais. E eles sempre fazem *workshops*, maneiras de melhorar o *briefing*, eles têm um modelo próprio de *briefing*.

Os entrevistados tentaram ainda apontar alguns tipos de equívocos que eles estão acostumados a ver nos *briefings* de comunicação que eles recebem dos seus clientes cotidianamente, tais como solicitar várias coisas diferentes num mesmo *briefing*, passar o documento sem definir claramente o que se pretende, ou então, já recomendar que algumas ações fechadas que caberia a agência criar e sugerir.

Pode ser de dois jeitos: ou um *briefing* extremamente amplo e vago, por exemplo, apresentar o plano de marketing – que para alguns clientes isso é *briefing*. Ou um *briefing* completamente fechado e definido - o cliente tenta chegar com a resposta, essa é a frase, esse é o *tag line*. Entre os dois eu prefiro o amplo porque temos a capacidade de ajudar a elaborar.

Muitas vezes o que a gente vê é que não existem escolhas, está tudo no *briefing*. Então, você tem que construir marca, você tem que falar com o novo consumidor, você tem que lançar um novo produto, você tem que melhorar a imagem de marca, e tudo no mesmo *briefing*. Quando chega um *briefing* de 10 páginas, isso não é um *briefing*, não tem escolhas ali, não tem direcionamento ali.

A explicação para a baixa qualidade da maioria dos *briefings*, segundo os participantes da pesquisa, novamente recai na questão da pouca preparação e experiências das equipes de comunicação e marketing das empresas-clientes, na

falta de importância dada a este documento e na correria do dia a dia que se traduz nas coisas feitas às pressas.

Eu sinto, às vezes, que é entregue na mão das pessoas mais juniores preencherem. E as pessoas mais seniores vêm aquilo em cima da hora, vão com aquilo mesmo para a reunião, e daí na reunião a gente arruma tudo.

Porque isso vem dos clientes serem muito juniores, de não terem experiência. Não sabem pedir, não sabem entender o que eles estão precisando. Aí, pedem uma coisa que não era aquilo que ele precisava.

Os planejadores não chegaram a listar os tópicos do que deveria conter num *briefing* para uma campanha de comunicação, mas deram algumas pistas de características que eles consideram fundamental para um bom *briefing*, além daqueles dados e informações já conhecidas – revelar o verdadeiro problema, ter tomado as decisões cruciais e ser inspirador para o pessoal da agência.

O *briefing* bem feito é aquele que já tomou a decisão, já está com a escolha feita, não está pedindo um monte de coisas ao mesmo tempo e está claro o que quer que a gente entregue.

O *briefing* é um pedido muito claro, é um pedido fechado e objetivo, e ele deve ser inspirador, essa é a premissa do *briefing*.

Muitas agências de comunicação possuem suas próprias estruturas de *briefing* que costumam passar para os clientes na tentativa de melhorar um pouco esse processo. Entretanto, nem sempre os clientes sabem preencher todos os itens desse formulário e outros preferem seguir fazendo do seu próprio jeito, que não satisfaz as agências de comunicação.

A gente sente muito que o próprio cliente não tem muito claro como preencher as caixinhas do *briefing* do cliente. Você tem lá o problema, objetivo de marketing, objetivo de comunicação, informações de público, e isso tudo é preenchido de uma forma muito misturada.

Sim, a gente tem uma estrutura de *briefing* da agência e a gente passa para os clientes, mas nem sempre eles preenchem.

A agência vai educando os clientes. A gente tem um modelo de *briefing*, vou preencher o primeiro para você ver [...] faz formação de *briefing*.

Então, diante desses *briefings* não tão esclarecedores, mas com a incumbência de desenvolver a campanha de comunicação, as agências *full service* se empenham de diversas maneiras para conseguir extrair as informações mais importantes e necessárias do cliente, e também do ambiente mercadológico, para fechar um *briefing* consistente. Algumas participam da elaboração do *briefing*, outras assumem para si a construção dele, com posterior aval do cliente, e outros ainda se reúnem com a empresa para discussão do *briefing*.

Muitas vezes o que a gente acaba fazendo é pedir para o cliente chamar a gente quando for escrever o *briefing*. É melhor eu ir até lá, escrever junto, do que ter que retrabalhar tudo depois porque não era nada daquilo.

É muito comum a gente fazer um processo aqui: a gente pega o *briefing*, olha o que tem de informação nele, olha o que a gente tem de informação. Na apresentação de planejamento, fazemos todos os questionamentos, estando presentes o pessoal da mídia, criação, planejamento e atendimento. Então, a gente consegue entender melhor o problema e aí vamos trabalhar para achar uma rota.

Acaba que a responsabilidade de escrever o *briefing* muitas vezes é da agência. Aí, a gente sempre obriga a um OK do cliente: então eu vou formalizar e você me dá um OK. E aí, o cliente dá um OK. Sempre.

O *briefing* parece que está mudando de formato, passando de um documento formal e escrito para uma apresentação um tanto mais informal. Alguns responderdes disseram que em parte dos seus clientes está virando uma prática cada vez mais comum o *briefing* não ser entregue simplesmente num texto acabado, mas ser uma reunião com a finalidade de discutir os seus principais tópicos, esclarecer as dúvidas e definir o foco da solicitação.

No geral tem uma apresentação. O cliente vem e faz uma apresentação para as áreas da agência envolvidas no projeto. Esse é o meu negócio, eu quero atingir isso, eu quer atingir aquilo, esse é mais ou menos o consumidor [...] e a gente discute. No final, normalmente saímos com um *briefing* que atende, é satisfatório. Mas, ainda não tem tudo que a gente precisa. Aí que entra aquela história de usar as nossas ferramentas para entender, questionar ir falar com o consumidor.

Os diretores de planejamento, algumas vezes, tentam ter uma postura mais firme com a equipe de comunicação e marketing da empresa para que entregassem um

briefing melhor, contendo todas as informações desejadas. Mas, relatam que não surte efeito quando o cliente não considera uma atividade tão importante. Além disso, acaba desgastando a relação o que não é bom negócio para a agência.

A gente vai até onde a gente consegue. Na medida em que eu tento instalar um processo, eu vejo que o cliente começa a reclamar para o meu atendimento. Aí, meu atendimento pára e, pelo comportamento do cliente, resolve não forçar mais. O meu atendimento está sempre prezando pela felicidade do cliente.

Outro ponto que vale a pena registrar é que dificilmente aparecem no *briefing* aspectos relacionados à mensuração dos resultados das ações de comunicação. Os respondentes mencionam que no momento de elaboração do *briefing* o foco está centrado nos desafios da comunicação para ajudar a resolução do problema da empresa e se esquecem de tratar sobre como o resultado será apurado.

Engraçado que os clientes têm pedido mensuração de resultados, mas isso não vem solicitado dentro do *briefing*. Nunca peguei um *briefing* que tenha um pedido real de mensuração de investimento.

Também como exercício foi proposto que avaliassem, de modo geral, os *briefings* para o desenvolvimento de campanhas que chegam às suas mãos pelas diversas formas. Novamente, vale a pena frisar que esses números são apenas indicativos sem uma representatividade efetiva do setor. Em média, 24% dos *briefings* passados pelos clientes foram considerados satisfatórios, 65% dos *briefings* são insatisfatórios e 11% não passam *briefings*. Apenas para incrementar essa constatação, as respostas que apareceram com mais frequência, a moda, foram: 30% para satisfatórios e 70% para insatisfatório.

6.4 Objetivos e metas de comunicação

O objetivo de comunicação é um dos tópicos que deveria constar nos *briefings* e, como foi visto, grande parte dos *briefings* de comunicação está aquém da qualidade considerada satisfatória pelos diretores de planejamento entrevistados. Então, já era de se esperar que a primeira versão do objetivo apresentado também não fosse adequado. Sempre ressalvando as poucas boas exceções representadas por

aquelas empresas que tem uma equipe de comunicação e marketing muito bem estruturada e capacitada.

No geral, o objetivo de comunicação não é definido com clareza, algumas vezes confundido com o objetivo de marketing, completamente abrangente e sem foco. Como o objetivo e a meta de comunicação são as matérias-primas para o início do trabalho das agências de comunicação, os planejadores se esmeram para, de alguma forma, conseguir chegar a definições consistentes.

O objetivo de comunicação acaba sendo a mensagem a ser comunicada, que pode misturar um pouco com o objetivo de marketing. Eu nunca vi em nenhum cliente, alguém que seja cartesiano e super claro assim. É uma mistura de informações. As caixinhas se misturam.

Nem sempre o objetivo de comunicação é claro. Tanto, que é muito comum na apresentação de planejamento a gente ter que organizar isso. A primeira coisa que a gente começa é: qual é o objetivo do negócio? Qual é o objetivo da marca? Para a gente entender qual o papel que esta etapa de comunicação vai ter para tudo. E como é que a gente vai medir isso? Vai medir por vendas, vai medir por *tracking*?

Esse é um dos grandes desafios que a gente tem: conseguir ter o problema bem desenhado, o objetivo bem desenhado. É que não se gasta muito tempo falando do problema, se gasta muito tempo falando de possíveis soluções.

Comumente o estabelecimento dos objetivos de comunicação, que deveria ser uma responsabilidade dos gestores de marketing e comunicação das empresas, são discutidos numa reunião junto com o pessoal da agência de comunicação e definidos a quatro mãos. Porém, chega a existir alguns casos em que a própria agência acaba assumindo a responsabilidade de determinar os objetivos e metas de comunicação que posteriormente segue para a aprovação do cliente.

O objetivo de comunicação a gente consegue deixar bem formulado. Isso é um trabalho que a gente faz muito bem junto com o cliente. Não colocamos o pessoal da criação para trabalhar sem ter os objetivos definidos.

Para alguns clientes a gente define sim os objetivos. Exemplo: não teve *briefing*, teve: olha, precisamos de uma campanha de volta as aulas. Está bom, e a gente definiu os objetivos, o que tem que ficar na cabeça do

consumidor, qual o objetivo primário e secundário. Apresentamos e o cliente validou.

A determinação da divisão da verba de comunicação por ferramenta de comunicação, por exemplo, quanto vai ser destinado à propaganda, quanto para ações promocionais, quanto para comunicação digital, e assim por diante, que é uma decisão estratégica da comunicação e deveria ser tomada pela empresa, em várias situações também é deixada a cargo da agência de comunicação.

Nos meus clientes, normalmente a gente tem a verba total. Para essa campanha a gente tem isso de verba e a gente faz a adequação aqui, o quanto deve ir para propaganda, para uma ação de relacionamento etc. Essa divisão fica mais com a agência do que com o cliente. [Pesquisador: Você acha que é assim que deveria ser?] Eu acho que ajuda a agência, e podemos dar os pesos. Se eu fosse o marketing de uma empresa, eu determinaria. Mas, como agência eu prefiro que venha a verba no todo para eu classificar.

Ao serem questionados sobre quais parâmetros os objetivos de comunicação eram estabelecidos, muitos responderam que o volume de vendas e a participação de mercado (*market share*) são aspectos bastante utilizados.

Normalmente em vendas. [Pesquisador: também em números financeiros?] Não, mais em percentual em relação às vendas anteriores ou alguma estimativa que fizeram internamente para o ano atual.

Geralmente o que tem é assim, se é na questão de vendas: estamos perdendo *market share* e precisamos voltar ao nosso nível de dois meses atrás.

Entendendo que o objetivo final do marketing é a comercialização do produto ou serviço e o marketing abrange muitas outras atividades que não apenas a comunicação, como os outros elementos dos *outputs* que o cliente tem contato (produto/serviço, preço e distribuição), perguntou-se aos planejadores em que termos a agência aceitava um objetivo dado em quantidade de produtos vendidos, participação no mercado, faturamento ou lucro, sendo que a própria campanha desenvolvida pela agência não seria responsável sozinha por esse tipo de resultado. As agências de comunicação mostraram o mesmo comportamento diante desta situação: acabam aceitando esses objetivos para a campanha, mas se posicionam

enfaticamente que o alcance de tal objetivo não depende apenas do desempenho das ações de comunicação e que seu trabalho não poderia ser avaliado somente com base nas vendas.

A gente sim aceita em volume porque se a gente é parceiro, a gente tem que responder por isso. Então, temos muitos indicadores de marca sim, mas também tem volume. Nesse volume a gente trava umas *polices*: se você tiver um problema fabril, eu não vou ser penalizado por isso. Se você tiver um problema de distribuição, eu não vou ser penalizado por isso. Se você tiver um corte de comunicação, teremos que revisar a meta. Porque o meu objetivo, não é só ter a campanha, é que funcione. Se funcionar ele vai ter mais dinheiro, o ano que vem o investimento aumenta.

A comunicação pode ser responsável em criar desejo para a sua marca, mas a conversão envolve outras pontas que vocês precisam contribuir. Eu preciso o produto no ponto de venda, então tem que abastecer o ponto de venda. Eu preciso assegurar que o preço esteja certo.

Algumas agências tentam explicar o papel da comunicação no processo de compra do consumidor, mostrando as várias etapas que o consumidor vai passar até chegar a ação final desejada que é adquirir o bem ou serviço. Especialmente em comunicações em que se espera um resultado de curtíssimo prazo, como é o caso em ações de caráter mais varejista. Ainda assim, fazem ressalvas da importância de se conquistar os outros elementos desse processo.

Pelo que entendemos essa é a meta que vocês têm como empresa. Como é que a gente pode ajudar isso? Qual é a taxa de conversão média? Quantos fluxos a gente precisa para conseguir essa média? É quase uma decomposição da meta, até achar aonde a comunicação pode contribuir para aquela meta. E aí você consegue medir. A comunicação contribuiu para aquela meta? Contribuiu, mas o vendedor estava muito mal-treinado e ele não conseguiu converter, então, ele abaixou o nível de conversão dele na loja, mas aí é um problema de treinamento. Isso a gente discute muito, e é sempre quente.

Quando indagados se os objetivos de comunicação seriam mais objetivos de saída (entendido como impactos gerados pela mídia – alcance, cobertura, frequência, GRP, TRP, número de *views*, quantidade de *clicks*, número de pessoas presentes em um show etc.) ou de resultado (entendido como os efeitos gerados no consumidor após ter tido contato com a comunicação) os respondentes, de uma

forma geral, dizem existir os dois. Relatam que um dos tópicos do próprio *briefing*, talvez o mais relevante deles, é especificar o efeito esperado que aquela comunicação deva gerar no *target*, o que estamos chamando aqui de resultado mesmo. Então, esse tipo de objetivo quase sempre está colocado, podendo ser estabelecido em nível de *awareness*, preferência, fidelidade e mesmo em conversão, entre outros aspectos. Mas, também esclarecem que no plano de mídia sempre aparecem os números de impacto que se pretende alcançar com cada uma das ações, seja de propaganda, patrocínio, marketing direto, comunicação digital e até mesmo num evento. Vale a pena observar que isso não quer dizer que é sejam sempre mensurados.

Tem as duas coisas. Normalmente quando a gente compra mídia, eu sei que com aquele dinheiro, com aquele *target*, naquele horário eu sei que vou atingir X pessoas, cobertura no *target*, cobertura eficiente, padrão... isso é uma intenção. [Pesquisador: E o efeito que isso eventualmente gerou?] Isso a gente não faz. Muito vezes o que a gente observa, e aí é observação mesmo, é a reação das pessoas em redes sociais, que agora acabou facilitando isso.

Essas medidas de saída, de mídia, a gente não considera como nosso objetivo. Mas, somos muito medidos por atributos de imagem, então os objetivos são em cima disso.

Eu acho que está começando [...] dependendo da maturidade do cliente a gente tem ainda saída, dependendo da maturidade do cliente você já vê em resultados. Em resultados e em funil de conversão, aonde eu aumentei o meu funil e aonde eu preciso melhorar, porque num momento de crise se vê só o resultado de venda e esquece um pouco o de *branding*.

Neste ponto da entrevista tentou-se aprofundar esse assunto questionando se as agências consideravam algum tipo de hierarquia dos efeitos de comunicação para estabelecerem os objetivos de comunicação, apresentando uma página com várias propostas formuladas por autores diversos. A grande maioria disse que segue algum tipo de hierarquia, de funil, de escada, de etapas que um potencial cliente de determinada categoria teoricamente está propenso a passar.

Sim, isso dita o tom da mensagem, eu tenho um tom de *awareness*, um tom de gerar preferência, um tom de ensinar a categoria a usar o meu produto, sobre incentivar uma mudança de comportamento. Lógico que o resultado final, o último ali, é sempre vendas.

Tem uma técnica que a gente chama de escada. É o método que a gente usa para entender o posicionamento para cada tipo de objetivo de comunicação, dependendo do momento da marca. Vai desde uma estratégia de *top of mind*, que nada mais é do que *awareness*; uma estratégia de benefícios, vou falar o que eu tenho; e depois o efeito, explorar o que eu causo.

Alguns entendem que muitas dessas etapas, que se estende desde a consciência da existência do produto no mercado até a compra e a fidelização, em determinadas categorias de produto, começam a acontecer dentro do ambiente virtual. Então, as ações de comunicação têm seus objetivos voltados para esses desdobramentos.

No digital a gente fala de *lead*, a mesma coisa *lead* para uma concessionária é *lead* para o *site*, por exemplo. Quanto que essa comunicação conseguiu ter de *clicks* para levar para a página do *site*, ou seja, gerou interesse? Aí, a pessoa vai lá estudar, ver o conteúdo, e tomar a decisão dela. Porque ela vai fazer a base comparativa dela ali *on-line*, então, não adianta, se a gente não mostrar um produto com algum *beneficial proposition*, alguma coisa de muito destaque, pode-se perder na comparação. Da conversão, a gente procura se eximir, mas a gente sempre tenta colocar os produtos dos clientes na cesta de consideração.

Também se abordou sobre as metas, a especificação quantitativa dos objetivos de comunicação. Exceções existem, mas em geral, quando os objetivos são dados em cima de volume de vendas, isso é bastante comum. Mas, em se tratando de atributos com relação à marca dos produtos ou naqueles aspectos de funil de conversão, somente alguns clientes mais estruturados, principalmente os que realizam pesquisas pós-campanha de comunicação, chegam a colocar os números percentuais, segundo os respondentes.

Tem cliente que não tem meta de volume, nem o profissional de marketing tem. Já apareceu de tudo aqui. Tinha um cliente que dizia: eu quero vender mais, não sei quanto, mais eu quero. A gente lida com natureza de clientes muito diferentes, mas nesses casos a gente tenta organizar.

Eu tenho um cliente que ele pós-testa todos os filmes e, para cada um destes filmes, eles tem uma “aranha”, com os atributos que eles vão mapeando: inovação, status, familiaridade etc. Se for um lançamento, querem que as pessoas percebam mais inovação, então, a teia da “aranha” tem que aumentar mais desse lado. Mas, não é determinado, eu

quero que aumente 2 pontos ou 3 pontos. Não tem esse grau de mudança. Eu quero que aumente um pouco, eu quero que seja mais lembrado do que o meu histórico. Não tem: eu quero que aumente x pontos percentuais.

Nas empresas grandes sim, com metas. Na XXX eu trabalhava sempre com metas, para você poder medir depois os KPIs. Para poder saber quanto a gente entrega e quanto não entrega.

Os objetivos de comunicação também deveriam ter desdobramentos específicos para cada segmento de mercado alvo, mas nem sempre acontece dessa forma. Não foi aprofundada a questão do processo de segmentação, quais as bases e variáveis são utilizadas e coisas desse tipo, mas nota-se que o entendimento é distinto entre os diretores de planejamento das agências, desde um que acha que seriam campanhas distintas, alguns que a própria mídia escolhida já pensou nisso e outros que têm objetivos para cada público-alvo.

A gente vai lançar um xampu que é para mulher e para homem. É o mesmo *briefing* sempre. E aí, a gente vai encontrar um jeito de falar com os dois ao mesmo tempo. Se a gente tiver que fazer campanhas separadas, aí são dois *briefings* separados.

No plano do ano a gente partiu de 4 segmentos que tinham atitudes muito diferentes – a relação deles com o carro é muito diferente. Então, a gente tem que pensar como a gente cobre esses perfis. Isso ainda é um pouco usado na estratégia de *search*, por exemplo, o jeito que eu vou comprar as palavras no Google. Mas, basicamente só em *search*, pois o resto ainda é muito tudo para todo mundo.

Se, por exemplo, tem 3 regiões diferentes no Brasil que eu vou atacar esse ano: na região nordeste eu preciso fazer *awareness*, pois as pessoas não conhecem essa marca direito, tem muita marca local, mais barata; no sul as pessoas conhecem, mas só consomem marca local, porque são bairristas, já não é mais *awareness*, eu preciso de um *liking*, preciso começar a tentar tirar em preferência; em São Paulo e Interior, a marca já é conhecida e comprada, então preciso fidelizar essas pessoas, que tipo de experiência que eu vou criar com essa marca para as pessoas amarem essa marca, realmente não querem abrir mão dela. São esses os objetivos que a gente trilha.

A grande maioria das agências de comunicação pesquisadas afirma que além do objetivo geral da campanha também são determinados objetivos específicos para

cada ferramenta ou ação que será implementada. Dizem que já na apresentação da proposta da campanha para a empresa-cliente devem justificar as escolhas das diversas ações de comunicação, mostrando os objetivos que se pretende atingir com cada uma delas e a contribuição que elas darão para o todo. Também aqui é preciso ressaltar que ainda não estamos falando da questão da mensuração dessas ferramentas, apenas de objetivos.

A gente sempre apresenta uma proposta falando porque aquela ferramenta vai contribuir para a meta final. Quando é uma proposta de patrocínio, tem que explicar na defesa porque ela faz sentido, ou vai fazer uma vinheta, porque a vinheta faz sentido, porque a estratégia é de *awareness*.

Sim, trabalhamos objetivos diferentes nos canais diferentes. Por exemplo, a TV com o objetivo de gerar *awareness* de marca, no digital vou explorar os benefícios de produto, no ponto de venda eu vou gerar experimentação. Uma coisa complementa a outra, os canais se complementam.

O digital normalmente é muito mais fácil de monitorar, é muito mais fácil de ter os KPIs, mas a gente planeja pensando no papel de comunicação de cada peça.

Percebe-se que não é prática entre as agências de comunicação estipular metas específicas para as várias ferramentas, no sentido de quantificar os objetivos, a não ser aquelas métricas de impacto de mídia e quantidade de pessoas que tiveram a oportunidade de ver, ouvir ou participar de determinada ação de comunicação. As ações de comunicação digital são as mais citadas nesse tipo de conduta. Todavia, aquelas poucas empresas com uma cultura muito forte de marketing e contando com uma área muito bem estruturada, essas sim, chegam a estipular metas também para os objetivos específicos de cada ferramenta de comunicação.

Tem isso, sempre bem claro. Sempre que a gente monta a estratégia de comunicação tem essa preocupação. Até porque, se não tiver os objetivos específicos, medir só o geral, a gente não consegue entender de onde veio a contribuição. Então, a gente sempre faz os objetivos específicos para cada ação para depois juntar nos 360 e ver que um construiu para preferência, para fidelidade, enfim, os objetivos de cada tipo de trabalho.

Sim, tem o objetivo geral da campanha toda e tem objetivos para cada ação. Mas, não necessariamente numérico. Cada decisão que você toma,

que canal eu vou usar, que mídia eu vou usar tem um objetivo muito claro, você abre mão de várias mídias possíveis quando decide por uma.

Cada atividade de comunicação tem os seus KPIs que vão ajudar o macro. No caso da XXX, está muito claro, muito bem definido. Nos outros clientes acho que nem tanto, é mais o macro. Tem mais especificado no digital, mas cada especialista tem que ter os seus KPIs.

É um caos. Numericamente é difícil. Do ponto de vista de mídia a gente consegue fazer, quantos impactos eu quero gerar, quantas vezes eu quero atingir essa pessoa, isso consegue. Da hierarquia dos efeitos a gente não consegue ter o controle dos 360, disso tudo.

O último ponto relacionado ainda aos objetivos de comunicação abordava a questão dos prazos, se eram definidos tanto objetivos de curto/médio prazo, quanto objetivos de longo prazo. O longo prazo, neste caso, seriam períodos superiores a 3 anos, pelo menos, que normalmente guarda relação aos aspectos de saúde ou força da marca dos produtos e serviços da empresa. Usualmente as campanhas de comunicação têm claramente especificados os objetivos de curto prazo, o que se espera que aconteça nos próximos dias, semanas ou meses, obviamente dependendo do porte e duração da campanha. Até porque, como a pesquisa mostrou, os objetivos dados em volume de vendas é bastante corriqueiro. Mas, foi possível perceber que, em parte significativa dos clientes, esses objetivos de comunicação de longo prazo existem e foram estabelecidos previamente, talvez nas reuniões de planejamento anual. Apesar disso, muitas vezes não são levadas em consideração como supostamente deveriam, uma diretriz maior, no momento da definição dos objetivos de curto prazo daquela campanha. Parece também, que parte das empresas não pensa na contribuição daquela campanha específica para o alcance dos objetivos mais amplos de longo prazo.

Muitas vezes isso não tem no *briefing* e trabalhamos com o cliente para estabelecer esses objetivos, a curto prazo, a longo prazo, mas nem sempre isso é aceito também. No fim das contas, o mercado é super imediatista, as empresas são imediatistas. A cobrança por resultados é imediata, pois daqui a dois anos o gestor não está mais com aquela marca.

Não, só objetivos de curto prazo. Obviamente que de alguns clientes eu já sei quais são os objetivos daqui dois anos, três anos, e isso faz parte da estratégia de construção da marca. Mas, quando eu vou fazer campanha a campanha, o meu objetivo é sempre de curto prazo.

Sim, toda vez que a gente faz uma leitura de *tracking* anual ou semestral, o que seja, no final tem todas as recomendações de quais os atributos que a gente precisa trabalhar mais, quais são as fraquezas e fortalezas da marca como um todo. Aí, algumas coisas viram norte e começam a participar de parte da conversa mais cotidiana. Por isso, a conversa a longo prazo acontece pontualmente e a conversa a curto prazo é constante.

Parece que as agências estão mais envolvidas com os aspectos de longo prazo das marcas do que as próprias empresas. Pelo discurso dos diretores de planejamento sobre esse tema percebe-se que as agências têm que ficar sempre lembrando os clientes da importância de cuidar da imagem da marca de seus produtos e serviços, de fortalecer seus atributos e conseguir visualizar os rumos que aquela marca está tomando ao longo do tempo.

Aqui na agência é um papel do planejamento, porque senão, vira tudo curto prazo. Muitas vezes eu tenho que voltar: gente, eu não quero ser chata, mas vou começar de novo a apresentação com esse primeiro *slide*, vamos lembrar, estamos falando aqui de construção de marca. O cliente acaba comprando isso. Muitas vezes ele até agradece: ainda bem que eu tenho alguém que consegue cuidar da minha marca, porque eu entro no *looping* do dia a dia, na pressão do comercial, e eu mesmo me atropelo.

Essa é uma briga diária. Eu diria que essa consciência existe muito mais da agência para dentro do que da agência para fora. A gente entende que precisa ter os dois lados, o cliente também entende, mas no geral essa briga é muito mais nossa. Acreditamos mais nisso do que o próprio cliente.

Algumas agências de comunicação chegam a se intitular como guardiãs da marca, pois acabam se responsabilizando em levantar essa bandeira dentro da empresa-cliente. Isso ocorre pelos motivos que já foram abordados, foco no curtíssimo prazo e troca constante dos gestores das marcas nas empresas.

Hoje eu não vejo muitos clientes preocupados. Como são clientes grandes, todos têm objetivos de longo prazo, mas, o objetivo de negócio é mais importante do que o objetivo da marca. Então, eu vejo que os gerentes se preocupam muito mais com o resultado financeiro, mesmo que isso denigre um pouco a marca. O ideal é que a marca fosse construída desta maneira, mas vai demorar mais para gerar resultado. Então, preferem o resultado de negócio, é bônus.

Como existem poucas áreas de comunicação separadas das áreas de marketing, acaba valendo mais o marketing do que a comunicação.

[Pesquisador: Mas o marketing, mais do que ninguém deveria entender isso] É deveria, mas acontece que o marketing cuida de várias caixinhas e uma delas é a comunicação. É raro empresas que têm profissionais exclusivamente de comunicação que participam do *board*. Ele está sempre debaixo de alguém responsável por várias áreas, não só da comunicação.

A agência tem esse papel, como parceira do cliente, de sempre alertar o cliente: estamos tirando o investimento de *branding* para fazer vendas. Você está me pedindo uma coisa que eu não acredito. Tenho que fazer porque você está me pedindo e é o dono da conta. Mas, a agência tem um papel de alertar: olha você vai ter um problema com a marca.

Naquelas empresas que têm um marketing muito bem organizado, já existem pessoas dedicadas a cuidar especificamente da imagem da marca, em tentar fazer com que todas as ações de comunicação mercadológica, por mais que sejam pontuais e voltadas à resolução de um problema no varejo, por exemplo, sigam o posicionamento definido e de alguma forma contribuam com a imagem da marca dos produtos e serviços, ou pelo menos, não atrapalhem.

A XXX, por exemplo, está sempre construindo marca, ela não dá ponto sem nó. Porém, ela precisa de ações pontuais, então ela pode tomar uma atitude em relação a determinado produto, uma oferta, um *job*, em que ela não vai olhar para o futuro da marca porque ela sabe que é um objetivo pontual. E tudo bem, ela só não vai agir fora do plano da marca, ela não vai falar uma coisa completamente diferente.

A empresa XXX tem uma área de marketing voltada para a execução das campanhas e tem uma parte desse marketing que são os líderes da marca. Então, eles trafegam por todas as campanhas. Principalmente marcas assim que são disparadores de comunicação, você tem as vezes duas, três campanhas da mesma marca ao mesmo tempo no ar. Você precisa de alguém para conseguir dar um sentido em tudo isso, ver se tudo isso está ajudando a levar a marca para o destino que foi visualizado.

Aquela planilha enviada por email para os entrevistados, sete planejadores de comunicação preencheram a questão sobre os itens que costumam constar nos objetivos de curto prazo e longo prazo (Tabela 37). Mesmo considerando uma amostra reduzida, e sem a intenção de generalizar qualquer resultado, percebe-se uma diferença do que foi mencionado durante a entrevista. Muitos haviam comentado que o objetivo de vendas era muito presente, especialmente no curto prazo, entretanto, menos da metade dos respondentes assinalou na planilha volume

de vendas, e uma quantidade mais reduzida ainda, *market share*. Uma explicação talvez seja o entendimento que esses itens seriam metas, ou seja, objetivos quantificados. De qualquer forma, aparece entre os mais mencionados a ação/compra/*purchase*, item que está relacionado a vendas, mas pode não ter meta especificada. Já no longo prazo, é o *market share* que sobressai, e não vendas.

Tabela 37 – Tarefas dos objetivos de curto e longo prazo

QUAIS OS OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO (E ATÉ DE MARKETING) A AGÊNCIA E O CLIENTE ESTABELECEM PARA SEREM MENSURADOS E AVALIADOS NO CURTO PRAZO (AÇÃO/CAMPANHA) E NO LONGO PRAZO (MARCA)?			
Curto Prazo		Longo Prazo	
57%	Lembrança / Recordação	71%	Preferência
57%	Interesse	57%	Percepção
57%	Desejo / Liking	57%	Consciência / Awareness
57%	Ação / Compra / Purchase	57%	Market Share
57%	Interação	43%	Lembrança / Recordação
43%	Percepção	43%	Identificação / Empatia
43%	Consciência / Awareness	43%	Satisfação
43%	Atenção	43%	Receita / Faturamento
43%	Conhecimento / Knowledge	29%	Conhecimento / Knowledge
43%	Expectativa	29%	Decisão / Conviction
43%	Decisão / Conviction	29%	Interação
43%	Satisfação	29%	Fidelidade
43%	Volume de Vendas	29%	Volume de Vendas
29%	Identificação / Empatia	29%	Lucro
29%	Market Share	14%	Atenção
29%	Receita / Faturamento	14%	Interesse
29%	Lucro	14%	Desejo / Liking
14%	Preferência	14%	Expectativa
14%	Fidelidade	14%	Ação / Compra / Purchase
14%	Disseminação	0%	Disseminação

Fonte: Próprio autor

Também sobre os objetivos de comunicação foi solicitado aos planejadores um exercício de avaliação. Da mesma que as avaliações anteriores apenas um indicativo sem intenção de generalizar os resultados além dessa amostra. Os objetivos de comunicação foram considerados em média: 23% bem formulados, 48% razoavelmente formulados, 27% abaixo do que se esperava e 2% não foram estabelecidos. Como moda se obteve: 30% bem formulados, 70% razoavelmente formulados e 30% abaixo do que se esperava.

6.5 Mensuração dos resultados em comunicação

Segundo a grande maioria das agências a responsabilidade por realizar as mensurações das campanhas de comunicação é das próprias empresas-clientes, portanto, elas próprias acabam mensurando muito pouco. Entretanto, praticamente todas as agências *full service* têm instrumentos que permitem realizar muitas medidas na área de mídia e outras que ajudam no trabalho do planejamento, mas não são necessariamente voltadas à mensuração dos resultados.

Para falar a verdade a gente, enquanto agência, a gente mede muito pouco. A gente consegue muito pouco comprovar o nosso resultado. Mesmo em propaganda, porque os meus clientes, sendo clientes grandes, eles têm suas próprias áreas de pesquisa, eles contratam as próprias pesquisas. Então, eu não meço quase nada.

A gente sempre precisa contratar algum parceiro ou alguma pesquisa. A gente faz muita coisa, mas não internamente, Não estamos estruturados para isso.

A gente mede com as ferramentas que a gente compra, especialmente na parte de mídia que é uma boa reguladora dos resultados. Tem muita informação e eu acho que é muito bem feito.

Eles fazem *tracking* de marca, fica sob responsabilidade da própria empresa que já tem os parceiros e depois eles passam para a gente. Infelizmente é assim. Agora a sua pergunta é um pouco: e se eles não fizessem, você faria? Se eles não me cobrassem, não, não faria. Não acho isso certo, mas não faria. Porque custa, porque é terceirizado, porque isso normalmente não está no contrato, não está no escopo.

Parte das agências, por outro lado, disse conseguir mensurar algumas das ações de comunicação que elas mesmas desenvolvem em determinadas ferramentas de comunicação. Algumas poucas ainda relataram utilizar metodologias próprias de mensuração que o grupo de comunicação possui e usa globalmente. Além disso, algumas agências *full service* em situações muito esporádicas, costumam elas próprias contratar outros tipos de pesquisas, para avaliar o *recall* de um filme, por exemplo, ou quando pretendem participar de uma concorrência.

A agência só tem recursos para medir o que ela se propôs a trabalhar, toda a parte de propaganda, óbvio, e comunicação digital. O que a gente

não executa, não conseguimos medir, eventos e feiras a gente não faz. Mas, vamos precisar dessa informação, também é do nosso interesse.

A gente usa muitas ferramentas, tentamos fazer simulações, fazemos sondagem de rua. Pegamos uma pessoa andando num parque, mostramos um filme para ela e ela faz alguns comentários sobre o filme. Acharmos que é mais real do que colocar uma pessoa dentro de uma sala de pesquisa, durante duas horas, para ela avaliar uma comunicação.

Tudo é feito via cliente, o cliente que compra essas coisas. A não ser quando é uma concorrência, por exemplo, aí a gente faz aqui. O padrão, mesmo, é um investimento do cliente. Existem clientes que só medem os 30 segundos, outras coisas eles não medem.

É uma metodologia nossa, da XXX mundial. É uma ferramenta para ser usada no longo prazo, feita anualmente. A gente acredita que seja a ferramenta mais precisa de saúde de marca. Faz uma análise bem profunda sobre para onde a gente está indo, quais são as características da marca. É a nossa mensuração ao longo prazo, porque muitos clientes não têm *tracking* de marca, muitos clientes pequenos não fazem isso.

De uma forma geral as agências, elas próprias, fazem muito pouca mensuração dos resultados das campanhas de comunicação que desenvolvem. As mensurações, que parte dos planejadores de comunicação mencionou, estão mais relacionadas às saídas de mídias ou impressões de mídia do que realmente ao efeito ou resultado que a comunicação causou no potencial consumidor. Isso vale para a propaganda, para as ações promocionais, para a comunicação digital e para as outras plataformas.

E hoje em dia a gente recebe muito relatório de performance do social. Um pouco mais detalhado tanto de busca, visualização, compartilhamento, avaliação positiva, comentário positivo.

Se você usar uma ferramenta *on-line*, onde você pode criar uma pesquisa com dez perguntas, da noite para o dia, e disparar facilmente para a sua rede. Hoje é tão barato fazer isso e conseguimos ter boas respostas. O digital tem permitido a gente fazer cada vez mais.

Outra situação é quando a audiência prevista no plano de mídia é confrontada com a audiência medida por pesquisa durante ou após a veiculação, quando, por exemplo, o número de revistas estimado no plano é comparado com o que realmente circulou daquela edição específica. Neste caso está se falando de uma checagem do número

de impressões, tentando estabelecer o número real de pessoas atingidas de comunicação. Não deixa de ser uma mensuração, mas apenas de impacto de mídia.

O que a gente tem feito com frequência, tem entrado no automático, é o ROI, retorno do investimento financeiro, em relação à mídia. Eu comprei X e qual foi a entrega, o pós-*buy*. E normalmente a gente conta com os veículos de comunicação para nos passar as audiências verificadas.

Embora as agências deixem a cargo das empresas-cliente a mensuração dos resultados de suas campanhas de comunicação, a maioria das empresas também não realiza as mensurações das suas ações de comunicação mercadológica de forma ampla. Algumas empresas chegam a realizar pesquisas de *recall* pós-campanha, mas não é tão comum. Os planejadores citam novamente muitas medidas de saída/impacto e não dos efeitos que essa comunicação gerou no público alvo. Muitos clientes de maior porte realizam *tracking* de marca, geralmente uma, duas ou três vezes por ano. Essas pesquisas acabam se tornando importantes balizadores para a tomada de decisão das empresas.

O que normalmente tem é um *tracking* de marca. De vez em quando, pontualmente, uma pesquisa.

[...] porque a maioria não tem essas coisas. Você põe a campanha no ar e você some. Aí, depois de um tempo você volta: e então, como é que foi a campanha? Ah, o revendedor está falando bem. É isso que você tem de métrica. Ou espera o *tracking* e vê se o que apareceu melhor ou pior.

A maioria dos nossos clientes tem que mensurar e responder para o global deles ou para a companhia. Então, a gente trabalha muito em pós-teste. Tem um ou outro cliente que a gente faz pré-teste, mas é uma regra da companhia deles. A gente gosta mais do pós-teste porque a gente acredita que dá para aprender mais e melhorar para os próximos.

A maioria dos clientes faz *tracking* pelo menos uma vez por ano, mas têm muitos que ainda não fazem. Empresas de grande que não têm parâmetro, não têm histórico, a agência acaba sendo o histórico. É assustador isso.

O *tracking* de marca ganhou muita importância na área, até por ser uma das poucas mensurações que o cliente realmente faz em bases constantes. O propósito dele, de uma forma geral, já que existem várias metodologias, é avaliar a saúde da marca ou a força da marca junto aos consumidores. Portanto, o *tracking* de marca não é uma

ferramenta específica para mensurar o resultado de uma ação de comunicação ou mesmo uma campanha de comunicação, mesmo porque pode haver três campanhas num ano e apenas uma pesquisa de *tracking*. Apesar dessas observações, pode-se dizer que, normalmente, é a pesquisa mais utilizada para avaliar o desempenho geral das campanhas de comunicação desenvolvidas pelas grandes agências de publicidade. Por conta disso, grande parte das agências mostra interesse em participar das reuniões com os institutos de pesquisa responsáveis pela realização dos *trackings* de marca. Muitas acabam sendo convidadas pelas empresas-clientes para ajudar na definição das questões de ordem metodológicas da pesquisa, como perguntas específicas e amostragem, por exemplo.

Muitas vezes a gente é chamado na reunião de *briefing* do instituto, discute um pouco a amostra, que praças vai fazer, que tipo de aprofundamento a gente quer ter, nisso geralmente a gente é envolvido. E também nas apresentações, nas dúvidas que surgem depois. É um trabalho bem junto da área de planejamento da agência e a área de comunicação do cliente.

É o cliente que contrata e paga a pesquisa de *tracking*. Mas, isso é feito sempre em conjunto com a agência. Nós acompanhamos, questionamos a metodologia, assistimos a apresentação, conversamos com o instituto.

Outro tipo de pesquisas que é comum as empresas-clientes realizarem (por intermédio de institutos de pesquisa) é o chamado pré-teste de campanha. Neste caso se pretende avaliar um conceito criativo ou um filme ou um anúncio antes que ele seja produzido em sua versão final e, obviamente antes de sua veiculação, por meio de uma pesquisa qualitativa, normalmente *focus group* (discussão em grupo). Praticamente todos os diretores de planejamento de comunicação mostraram ser contrários a essa conduta, pois acreditam que é um exercício difícil para os participantes imaginarem como ficará o filme finalizado. Além disso, os consumidores pesquisados acabam buscando avaliar as peças de comunicação conforme as referências que eles já conhecem e sentem-se confortáveis, de certa forma, fechando espaço para alternativas mais ousadas que fujam do tradicional.

As agências fogem do pré, como o diabo foge da cruz, porque realmente quando você testa uma coisa que não está pronta, é difícil você pedir para

o consumidor ter o exercício que muitas vezes o pessoal da agência tem, de imaginar como ficará determinada cena.

O pré-teste avalia pela norma, pela média, então se você tem uma campanha surpreendente, *outstanding*, e as pessoas precisam de um tempo maior para assimilação, então ela não passa no pré-teste.

Pré-teste é uma coisa que eu odeio. As pessoas são completamente viciadas, são completamente tiradas do ambiente natural delas, falam coisas que elas não fariam, talvez nem pensem.

Os planejadores das agências de comunicação disseram preferir as pesquisas pós-teste, aquelas que são realizadas depois que as peças de propaganda, por exemplo, já foram veiculadas e os consumidores já tiveram a oportunidade de assistir. Acreditam que as pesquisas pós-campanha são mais interessantes porque dariam mais elementos avaliativos do que funcionou e do que poderia ter sido feito de outro jeito, permitindo um aprendizado para os próximos trabalhos.

Eu gosto muito disso, eu sou fã de pesquisa, por incrível que pareça. Mas, eu gosto de avaliação pós. Tudo que vem pós, teste, mensuração de resultados, eu acho que é bom porque gera aprendizado para as próximas. Eu só acho que isso não pode ser um limitador e ser usado como moeda de troca. Deve ser visto no conjunto, dentro de uma linha do tempo.

6.5.1 Ferramentas de comunicação mercadológica

Os diretores de planejamento das grandes agências *full service* disseram que não são especializados em métodos de mensuração de todas as plataformas de comunicação e que talvez os parceiros especialistas em cada uma das ferramentas seriam mais indicados a responder por elas. Mesmo assim, comentaram os métodos e as métricas de mensuração que têm conhecimento e que são praticados nas suas agências de comunicação. Eles demonstraram ter mais domínio do que é realizado principalmente em propaganda, vindo em seguida a comunicação digital.

Também se dispuseram a preencher algumas planilhas que continham uma série de metodologias e técnicas de mensuração, e uma lista de institutos de pesquisa e consultorias especializadas que oferecem serviços de pesquisa e mensuração ao mercado de comunicação.

A mensuração das peças de propaganda, que podem ser realizadas em vários tipos de mídias, na maioria das vezes é realizada por meio dos *trackings* de marca, obviamente, para os grandes clientes que contratam essa pesquisa. Parece haver também um número razoável de clientes que realizam pesquisas de pós-teste, pesquisas pontuais de *recall* para avaliar se o público alvo foi impactado pela propaganda. Também mencionam o monitoramento que fazem da repercussão no meio digital e nas redes sociais, que podem ser medidas.

Em propaganda a gente acaba contando muito com o *tracking* do cliente, pesquisa Nielsen e relatórios da própria empresa. Tenta avaliar a relação de vendas com a imagem da marca.

As empresas fazem pós-teste das campanhas. Vão lá, na Millward Brown, Ipsos, e fazem umas 'qualis', umas 'quantis' para ver se as pessoas viram aquela propaganda, o que elas lembram sobre aquela campanha. A partir do banco de dados dos institutos, de tudo que eles já fizeram na categoria, eles conseguem saber se aquele número para a categoria é bom ou é ruim. Teve o índice de *awareness* de 50%, é bom ou ruim? A norma da categoria antigripal é 30% de lembrança, você está com 50% é bom. Na categoria banco a norma é 70%, você está com 50% é ruim. E a gente vai muito de acordo com o banco de dados que estes institutos têm.

O digital está avançando nas métricas, nos resultados e nessa história do *real time*. De conseguirmos ajustar a campanha, ir para lá ou vir mais para cá, enquanto está no ar. Mas, é só nesta esfera. Ainda não conseguimos fazer com que isso tudo converse com as outras plataformas.

Poucas agências mencionaram trabalhar com as ferramentas de relações públicas voltadas à comunicação mercadológica. A única citação nesse sentido apontou como forma de mensuração aquela prática de medir o tamanho da matéria onde a marca ou o produto foi mencionado, ou o tempo de duração da reportagem ao ser transmitida, e estimar o valor daquela aparição multiplicando pelo preço da tabela de propaganda daquele veículo. Essa é uma medida bastante questionável, pois não se leva em consideração sequer o teor da mensagem publicada.

Em relações públicas, quando a gente faz algum trabalho que tem uma intenção mais mercadológica, a gente contrata aqueles estudos que fazem a repercussão que o assunto teve (*clippings*). Eles pegam aquele espaço de mídia e o preço que custaria para a propaganda [...] (desacreditando).

Os entrevistados mencionaram que a mensuração de ações de *product placement* que acontecem na televisão é realizada pelas métricas de audiência e alcance no público-alvo, pesquisa da própria emissora sobre a ação, quantidade de pessoas que ligaram para a emissora e acompanhamento nas redes sociais da repercussão. Num editorial de moda numa revista, também é similar, circulação, estimativa de leitores, procura pelo produto em sites de busca e comentários na internet.

Numa ação deste tipo numa novela da Globo a gente consegue saber a audiência do capítulo, com estimativa do número de impactados e alcance no *target*, número de consumidores que procuram o item, seja ligando na Central Globo, conversas em redes sociais em torno do item e buscas no Google no momento da inserção.

Também poucos mencionaram patrocínio, o que foi relatado era o patrocínio de um programa de televisão que contava com *product placement* também durante o período em que foi realizado este programa de entretenimento que envolvia turismo e aspectos culturais. A medição, novamente, é realizada em cima da audiência, relatório da emissora e repercussão nas redes sociais.

Patrocínio é bem difícil. O patrocínio, tanto para a agência, quanto para o cliente é muito rentável do ponto de vista de mídia, porque você compra e acaba tendo uma exposição vertical, geralmente ao longo do ano. Mas, é difícil você ver o retorno. Comentários do tipo: nossa que projeto legal e é a XXX que está patrocinando. Mas, normalmente é assim, é 'quali'.

Quanto ao patrocínio de uma equipe de alguma modalidade esportiva, relataram diversos tipos de mensuração. Desde a quantidade de pessoas que assistem aos jogos nos estádios ou ginásios esportivos, a quantidade de camisas vendidas (no caso de um time de futebol que a negociação contemple que a marca seja estampada na camisa), audiência em cobertura da televisão dos jogos daquela equipe, cobertura jornalística do time nos diversos programas esportivos e de notícias, até a contratação de pesquisas específicas nos institutos de pesquisa (mencionaram TNS, GfK e Nielsen). Em patrocínio cultural, por exemplo, num espetáculo de teatro, costumam fazer mensurações mais simples, como número de pessoas que assistiram a peça, quantidade de catálogos distribuídos, cobertura da mídia e *clipping* das notícias geradas e propagandas veiculadas com a marca.

No caso de um patrocínio de um time de futebol é mais complexo porque envolve muitas coisas: cobertura dos jogos, público nos estádios, sócio-torcedor, camisa, placas em estádio, notícias em todos os tipos de mídia. Então, tem instituto que faz pesquisas específicas sobre a exposição de marca nesses patrocínios, como a GfK e Nielsen.

No teatro a gente sabe o número de pessoas que foram na peça, como elas não repetem a ida ao teatro, só tem alcance, não tem frequência. Também se for atores famosos entrevistas, cobertura da mídia, onde fizeram propaganda da peça e comentários nas redes sociais.

Já na comunicação digital unanimemente as agências relacionam uma série de métricas. Vale também aqui lembrar que muito do que é medido, vai naquela mesma linha de medidas de saídas ou impactos de mídia, como o número de acessos, a quantidade de *clicks*, o tempo de permanência, conteúdos mais vistos, número de interações sociais, entre outras várias métricas.

Então, eu sei semana a semana, o número de *search*, o que mudou no *search*, taxa de *click*, geração de *lead* por *click*, interação com os *posts*, o *post* que engajou mais e o *post* que engajou menos, porque engajou mais, porque engajou menos.

No digital é mais fácil. No digital eu consigo saber o número de pessoas que clicaram, o número de pessoas que viram, das pessoas que clicaram quantas foram para o meu *e-commerce*, dessa que foram para o *e-commerce* quantas compraram. [Pesquisador: E quando não tem *e-commerce*?] Você consegue saber por *click*, por taxa de engajamento, por exemplo, quantas pessoas compartilharam o meu vídeo, quantas pessoas comentaram o meu *post*.

O cliente que chega ao ponto de pedir para a gente fazer um *game* para ele, ou alguma coisa relacionada ao *wii* ou *gamification* já é um cliente que entende que vai atingir um público pequeno, mas que o número de *downloads* é importante, o tempo que o cara joga é importante.

Quando questionados sobre a mensuração dos efeitos da comunicação digital no comportamento do consumidor não apenas no ambiente virtual, os entrevistados disseram que normalmente não fazem essa avaliação e que é bastante complexa de realizar.

Diretamente assim a gente não consegue. A gente pode dar a preferência que aconteceu naquele ambiente. A pessoa estava navegando e ela

preferiu a minha marca em vez de outra, ou ela preferiu passar mais tempo com a minha marca. Mas, é tudo dentro do digital. Eu não consigo ter esse índice aqui, extrapolado para o 360. Individualmente sim.

No caso de eventos, os diretores de planejamento disseram que normalmente mensuram o número de pessoas que estiveram presencialmente no evento, que tiveram contato com a marca, que receberam amostras do produto ou que degustaram o produto, que preencheram um cadastro, que aceitaram receber comunicados sobre o produto, que compraram a marca no local do evento. Além disso, a cobertura jornalística e os efeitos interativos gerados nas redes sociais.

(Pesquisador: Um evento como o Salão do Automóvel, qual é o objetivo, como vai ser mensurado?) Não tem, nem por parte do cliente. No orçamento do ano passado tinha e vamos continuar. Eu quero um estande bonito, o conceito é esse [...]

No *tracking* provavelmente isso entraria na pauta: está vendo como um evento tal ajudou a trazer a marca um pouco mais para cá, a trazer esse atributo para a marca? Acho que aí esse tipo de coisa entra na conversa.

No caso de um evento, a gente consegue, no máximo, dizer quantas pessoas foram no evento e as oportunidades criadas para a nossa marca ser vista durante o evento. É mais subjetivo, sabemos que foi criada uma conexão emocional com o consumidor ali no ambiente que ele gosta, e a marca estava lá.

Se fosse um festival de música, teria que medir toda a soma de entrega de mídia, todos os canais oficiais que cobrem o evento, número de pessoas que compareceram e *buzz* em redes sociais. Fora a sinergia entre marcas.

Sobre ações promocionais, os planejadores de comunicação das agências disseram não ter muito conhecimento das métricas específicas, pois acaba sendo responsabilidade dos parceiros especializados. Ainda assim, citaram que é comum medições antes e durante a ação para verificar o aumento de fluxo, o cruzamento entre pessoas que degustaram o produto e efetivaram a compra, quantidade de pessoas que tiveram a chance de ver um produto exposto no shopping, número de pessoas que preencheram um cadastro, entre outras medidas. Alguns mencionaram que nunca viram a agência se envolver neste tipo de mensuração.

Eu sei que os parceiros costumam avaliar o aumento da circulação de pessoas na loja, comparando o antes e no período que está acontecendo a promoção e se a taxa de conversão aumentou e o número de vendas.

A gente recomenda que o cliente contrate uma empresa, Kantar ou Nielsen, para fazer a mensuração do resultado das ações promocionais mais representativas. Mas, sempre tem o número de que foram impactadas no shopping, na loja, no supermercado e a conversão.

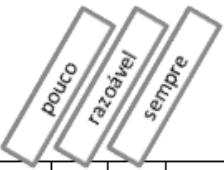
Em ações de mídia exterior, ou como agora vem sendo denominada, *out-of-home* (OOH), os entrevistados relataram casos em anúncio em elevadores, anúncios em abrigos de ônibus e nos relógios/painéis das ruas, que são mensurados basicamente pelo impacto do número de pessoas atingidas e pesquisas dos próprios veículos.

É uma ação mais específica os anúncios nos monitores de elevadores dos prédios comerciais. Os veículos costumam ter dados sobre a circulação nos prédios, o perfil do público, a quantidade de pessoas fixas que trabalham e os visitantes, por dia e horários. Então, com o número de veiculações dá para estimar o público atingido. Mas, qual o efeito da mensagem, não. As vezes, tem pesquisa de *recall* na saída do elevador.

Para os abrigos de ônibus tem o Geofusion, um software que o pessoal de mídia usa. Estima-se o número de carros e a quantidade de pessoas potencialmente impactadas. Não se sabe se prestaram atenção ou leram, mas tiveram a chance. Se tiver um telefone ou site, pessoas interessadas.

Fazendo a tabulação daquela planilha, preenchida por sete dos onze entrevistados, percebe-se que a propaganda em mídias eletrônicas e a propaganda na internet, são as ferramentas que os entrevistados afirmam mensurarem com maior frequência. Em seguida aparecem várias ações de comunicação digital, especificamente redes sociais, website e marketing de conteúdo. Ainda bem posicionados estão a marca e a propaganda em mídias impressas. Observando as ferramentas que os planejadores de comunicação mensuram com menos frequência aparecem: venda pessoal, folhetos e catálogos, embalagem e patrocínio de programas sociais e ambientais (Tabela 38).

Tabela 38 – Frequência com que mensuram as ferramentas de comunicação

			PARA QUAIS FERRAMENTAS / AÇÕES DE COMUNICAÇÃO A AGÊNCIA COSTUMA MENSURAR OS RESULTADOS DE COMUNICAÇÃO ALCANÇADOS?
13%	0%	88%	Propaganda em Mídias Eletrônicas (TV, rádio, cinema)
13%	0%	88%	Propaganda em Mídias Interativas (internet)
0%	0%	75%	Comunicação Digital - Redes Sociais
0%	13%	63%	Comunicação Digital - Website
0%	13%	63%	Comunicação Digital - Marketing de Conteúdo
13%	38%	50%	Marca / Branding
25%	13%	50%	Propaganda em Mídias Impressas (revista, jornal)
38%	0%	38%	Marketing Viral
25%	0%	38%	Live Marketing / Ativação
25%	0%	38%	Mídia Exterior (OOH)
25%	0%	38%	Buzz Marketing
25%	25%	25%	Patrocínio Cultural e Esportivo
25%	25%	25%	Eventos e Experiências
38%	13%	25%	Promoção de Vendas
25%	13%	25%	Propaganda em Mídias Alternativas
25%	13%	25%	Product Placement
25%	13%	25%	Feiras e Exposições
25%	13%	25%	Advertainment
38%	0%	25%	Relações Públicas
38%	0%	25%	Assessoria de Imprensa
38%	0%	25%	Merchandising
38%	0%	25%	Marketing Direto
38%	0%	25%	Advergaming
38%	13%	13%	Patrocínio de Programas Sociais e Ambientais
38%	13%	13%	Folhetos / Catálogos
38%	38%	0%	Embalagem
38%	25%	0%	Venda Pessoal

Fonte: Próprio autor

Durante as entrevistas, foram mencionados vários institutos de pesquisas e consultorias de marketing e comunicação que as agências costumam utilizar ou recomendar para os seus clientes quando precisam desenvolver algum tipo de pesquisa, especialmente aquelas relacionadas à mensuração e monitoramento das ações de comunicação.

De pesquisa de mídia eu te diria que a gente tem quase tudo aqui. O que a gente usa no planejamento é Nielsen *on-line*, que é audiência de *site*, TGI, Monitor que é o investimento publicitário.

Geralmente, contratam as empresas de pesquisa como a Millward Brown, Nielsen, algumas dessas empresas.

específica para avaliar o resultado de uma ação ou campanha de comunicação. Todos os entrevistados afirmaram que os grandes clientes fazem pelo menos uma vez por ano, mas é comum que aquelas empresas com cultura de marketing mais presente façam ondas de *tracking* de saúde de marca a cada 4 ou 6 meses.

Tracking de marca todos os meus clientes fazem, com duas ondas anuais ou uma onda anual, mas eles fazem. No longo prazo você consegue medir a imagem de marca, *equity*, mas não por campanha. No final das contas a empresa faz três, quatro campanhas no ano e faz um *tracking* anual. Então, tem um resultado só e, na verdade não se sabe que campanha contribuiu para aquele resultado. Estamos pensando em outras formas de pesquisa para conseguir fazer as atribuições: essa campanha gerou esse resultado e essa outra deu esse. Hoje eu não tenho isso.

A maior parte deles faz *tracking* de marca. Os pequenos não porque é caro para eles. Têm alguns clientes que dividem absolutamente tudo, tem outros que dividem menos, mas acho que é mais por preciosismo de achar que a informação não pode sair do controle, uma questão de privacidade.

Embora o assunto da mensuração dos resultados em comunicação tenha começado a ser discutido nas grandes empresas de uma forma geral, segundo os planejadores de comunicação entrevistados, a mensuração tem conquistado espaço e sido valorizada somente naquelas empresas que têm uma equipe de marketing e comunicação muito bem preparada e com uma cultura de marketing arraigada, o que infelizmente, não são tantas empresas assim no nosso país. As organizações menores, por seu lado, parecem ainda estar noutra patamar no que se refere à importância da mensuração. A bem da verdade, muitas empresas ainda permanecem com o olhar centrado no volume de vendas.

Têm muitos clientes que só olham as vendas. O resultado de vendas é a mensuração deles. Se as vendas forem boas continua com o mesmo planejamento.

(Pesquisador: Como é feita a mensuração dos resultados?) Não fazemos, eles nem pedem. (Pesquisador: E as empresas não dão valor para isso?) Acho que as grandes dão muito, as menores menos (Pesquisador: Por que não, é caro?) Não é que elas não dão valor, não está no radar delas esse assunto ainda.

Dentro da empresa pequena não existe uma cobrança por isso, então, eles não pedem. Não é uma prática para eles ainda. É mais assim: eu preciso

de uma campanha para vender 1000 unidades de alguma coisa. É essa a conta que eles fazem.

Outro aspecto apontado como um limitador, que vale a pena registrar, é a dificuldade que algumas pessoas demonstram em compreender os métodos e métricas de mensuração de comunicação.

E eu acho também que não é muito claro hoje, os métodos de mensuração. Eu tenho um cliente que já fez reunião com várias empresas, Millward Brown, Ipsos, Brand Analytics, e eles não conseguem entender direito a ferramenta. Então, por falta de entendimento eles também acabam não fazendo.

Nesta parte da pesquisa foi apresentado aos entrevistados um slide contendo diversos esquemas dos possíveis objetivos de comunicação, a hierarquia de efeitos de comunicação, desde o mais simples e conhecido AIDA, que contempla apenas 4 objetivos, até a proposta mais completa com 14 elementos. Foram questionados se a mensuração era realizada sobre esses objetivos de comunicação, ou algum tipo de funil do processo de compra, como o pessoal das agências costuma denominar, e se o cliente entende esse processo, particularmente, que nem sempre o objetivo de comunicação é vender.

Acho que não porque no final ele só está interessado no bolso, no que acontece ali na empresa dele: Como eu coloquei um filme no ar, está ali na TV e as vendas não subiram? Basicamente ele cruza o período da campanha com o período de vendas dele.

A gente, desde o começo pontuou que a gente tinha desafios de construção de marca e comunicação, mas que a propaganda poderia contribuir com a marca *awareness*, *consideration* e *best opinion*. Isso (hierarquia dos efeitos) tenta dar clareza para o cliente que ele precisa saber e medir. Que a propaganda pode ajudar até um certo ponto e de um certo ponto para baixo do funil depende também da distribuição e de outras disciplinas.

A gente foi medindo em todas as etapas, até conseguir entender em qual degrau conseguíamos chegar com aquela comunicação, até a conversão. Tudo muito bem estabelecido com metas em cada degrau do funil. Isso para um cliente super estruturado que é o XXX.

Também foram mencionadas, com certo grau de preocupação, as pesquisas que vêm sendo realizadas de mensuração dos resultados de comunicação que tentam atribuir pesos a cada uma das plataformas de comunicação que são apontadas nos questionamentos com os potenciais consumidores. Trata-se de construir um histórico das ações e seus resultados parciais para poder aprender o que funciona mais e em que condições.

Têm empresas que fazem uma mensuração de resultado, que na minha opinião é super perigosa. Eles chegaram numa metodologia que de alguma maneira eles conseguem saber, saber entre aspas, porque eu duvido que consigam saber, de onde veio aquela motivação de compra. Por exemplo, o indivíduo comprou um novo carro, da marca XXX. Onde você foi impactado por essa marca? Eu vi um comercial na TV, ponto para TV; eu vi um *banner* na internet, ponto para internet; e aí no final das contas eles fazem uma pesquisa e falam: a internet foi responsável por 70% das vendas. E fazem até uma recomendação: achamos que deveria tirar um pouco do investimento da TV e passar para a internet.

No último exercício desse tipo, os planejadores foram solicitados a avaliarem como acontece a mensuração da comunicação mercadológica nas suas agências. Vale nova ressalva de que esses valores foram apurados sem intenção de representar o que acontece no mercado, apenas como um indicativo desta pequena e particular amostra. A mensuração dos resultados de comunicação foi considerada, em média: muito bem realizada para 1%, realizada satisfatoriamente para 40%, abaixo do satisfatório para 59% e não foi realizada para 10%. Como moda, aparecem os seguintes valores: 30% realizada satisfatoriamente e 70% abaixo do satisfatório.

6.6 Percepção sobre a mensuração em comunicação

Apenas um diretor de planejamento de comunicação entrevistado discorda que tem aumentado o interesse pela mensuração de resultados em comunicação nos últimos anos e que essa tendência deve se intensificar nos próximos anos. A maioria afirma que essa evolução está apenas no começo e que cada vez mais os gestores de comunicação e marketing serão cobrados a explicarem os investimentos e os resultados dos esforços de comunicação com números. Também mencionam que a tecnologia e a comunicação digital vêm impulsionando essa demanda por mais

mensuração. Há um longo percurso ainda a percorrer para de fato a mensuração ser praticada satisfatoriamente neste mercado.

Acho que a mensuração vai ficar cada vez mais acentuada, mas acho que ainda não está apertando. Nos clientes internacionais, nos grandes, já têm bastante e só tende a ter mais, mas ainda não sinto muito nos outros. Mas, naturalmente isso vai acontecer.

As empresas querem bem mais do que nós fornecedores queremos. Acho que isso não tem volta, porque cada vez mais tudo vai ser auditado, de tudo é possível você tirar um número, um conceito numérico, que você prove que foi ou não foi.

Eu acho que a gente ainda está a anos-luz do básico. Acho que em todas as agências, não é só aqui não, já trabalhei em um monte de lugares, as agências ainda estão muito rasas no que elas poderiam ir. Porque não dá receita. Dá muito trabalho e pouco dinheiro, essa é a questão.

Nossa, cresceu loucamente e vai continuar crescendo. Se antes tinha dois olhos olhando para um plano de mídia, para onde estava indo o dinheiro, agora tem 50, o dinheiro está muito mais contado e tem que ser muito mais efetivo.

Sim, tudo de alguma maneira é medido hoje em dia, todo mundo está querendo um tipo de controle, algum parâmetro. O que ainda está muito longe de ter é essa organização de conseguir atribuir a métrica ao *input*, isso ainda está um pouco mais nebuloso.

Essa mentalidade do digital vem contaminando. Porque antigamente você tinha audiência, TRP e só. Agora você consegue *'trackear'* o funil, você consegue fazer um funil muito claro. Um *tracking* diário e muito mais barato pela agilidade da internet. A gente está numa grande mudança da comunicação, um momento de grande mudança.

Questionados sobre quem vai encaminhar esse processo rumo à implementação cada vez maior de mensuração dos resultados em comunicação, se seriam as organizações contratantes ou as agências fornecedoras, grande parte dos entrevistados concorda que serão as empresas. Seja por uma busca mais direta sobre o retorno no investimento financeiro empenhado nas ações de comunicação, seja na questão de gerenciamento do negócio propriamente. E, em consequência dessa situação, as agências de comunicação também deverão estar preparadas para discutir o assunto e, em alguns casos, a ajudar o cliente neste novo processo.

O cliente vai ser mais pressionado a fazer o dinheiro render. Acho que o cliente vai empurrar as agências e elas vão ter que se mexer. Ou parceiros muito fortes começarão a entrar no mercado e desqualificar o trabalho da agência. Porque, quando a agência não tem mensuração de resultados ela fica exposta.

Sem dúvida as agências vão ter que se preparar para isso. Nem que seja para saber recomendar o que vale a pena ou não investir, onde vale a pena fazer, para saber questionar. As agências vão ter que trafegar com conforto sobre esse assunto. Esse é o mínimo que vão ter que saber, mas tem muito chão pela frente.

Virá por pressão das empresas. A agência vai ter que entender muito bem porque o cliente não vai se dispor a entender. Até porque ele não sabe com quem ele vai comprar, então é um risco muito grande pelo tanto de investimento que ele está disposto.

Na medida em que a mensuração dos resultados de comunicação se tornar uma prática nas empresas, o dogma que a comunicação é uma atividade intangível que não pode ser medida, acaba caindo por terra. Nesta situação, os gestores de comunicação e marketing das empresas terão o resultado de seus trabalhos expostos e questionados. Uma parte dos planejadores disse que realmente alguns gerentes de comunicação têm esse receio, além do desconhecimento do assunto e que, portanto, seus esforços no sentido de implantar um processo de mensuração serão mínimos. Outra parte, um pouco mais numerosa, acredita que os gestores estão interessados sim na mensuração e que, ao contrário do pressuposto acima, essas informações sobre os resultados das ações de comunicação podem ajudá-los a se defender nos questionamentos que continuarão a existir.

Acho que o receio maior é em relação à metodologia, é de não saber explicar, de não entender direito como é feita essa mensuração, de onde vêm os dados.

Quando o cliente pode, ele mede. Mesmo tendo seu trabalho mais exposto, é muito fácil ele falar que é um trabalho da agência. Para ele é um jeito de ele se defender, ter informação para se defender.

Acho que tem certo receio por parte dos gestores das empresas, porque expõe, porque contra números não há muito argumentos.

Ser observado e questionado faz parte do processo. Isso é um ponto de partida. A mensuração, se bem feita e trabalhada, é positiva e ajuda a colocar as responsabilidades onde estão as responsabilidades.

Eu diria que hoje em dia ele prefere ter a mensuração, e pautar a criatividade em cima disso. É como ele soubesse quais são os critérios de pesquisa, meu produto precisa disto para ser bem avaliado, o meu produto precisa daquilo para ser bem avaliado, e ele vai '*brifar*' a criação com isso.

Também as agências teriam os resultados de seus trabalhos mais expostos e questionados. Os planejadores se comunicação oferecem opiniões diferentes, alguns acreditam que vai dar mais transparência ao relacionamento, que vai ser possível aprender, enquanto outros mais céticos dizem que o questionamento do trabalho da criação poderia deixar os trabalhos mais padronizados.

A mensuração é importante porque a gente preza por essas relações a longo prazo, as relações de parceria. E, se você quer estabelecer uma relação de parceria você tem que ser transparente. A agência tem buscado formas de mostrar esses resultados de uma forma mais clara, mais transparente. Eu acho que a gente está bem interessado, a gente ainda não tem uma fórmula, ainda não está fechado.

Tem gente que acha isso atrapalha a criatividade, vai ficar dentro da caixa, porque a métrica pode te empurrar para o padrão, fazer mais do mesmo. Eu não vejo assim, eu vejo que na verdade a métrica é um sarrafo. É a chance de você provar que o que você faz é muito melhor do que o resto está fazendo. Então, são dois jeitos de encarar.

Eu acho que seria ótimo. Da maneira correta a gente só tem a aprender, o que funciona, o que não funciona. Mas, eu acho que se a mensuração, a pesquisa, virarem o foco dessa história, a gente perde um lado mais humano, um lado mais criativo, o lado mais de *felling*, da propaganda.

Outra questão que os planejadores ficaram em dúvida e divididos foi sobre quem deveria ser responsável pela mensuração dos resultados das ações de comunicação: a empresa-cliente – que investiu seus recursos na comunicação; a agência – que criou e produziu a campanha de comunicação; ou um parceiro terceirizado – um instituto de pesquisa ou uma consultoria especializada em mensuração. Essa decisão envolve conflitos de interesses, pois tanto a agência de comunicação quanto o próprio gestor de comunicação da empresa podem ter

benefícios envolvidos nesta questão. Deixar também a cargo de uma empresa que não participa de todo o processo da comunicação também parece ser arriscado.

Alguns pontos de vista sobre ficar a cargo da própria agência.

Eu ainda acho que deveria ser um trabalho da agência, porque ela faz parte desse bolo todo de campanha. Eu acho que a empresa deve passar quais são os objetivos, quais são as metas, quais são os desafios. Assim, como a gente coordena o processo de campanha, a gente deveria coordenar a mensuração dos resultados. A agência fatalmente vai ter que contratar um terceiro para fazer isso, um parceiro idôneo, validado pelo cliente, para nos ajudar a mensurar esses resultados.

A agência tem parte envolvida. Durante muitos anos eu achei que a agência deveria ter suas próprias métricas para garantir que o produto que ela está criando tem qualidade, mas ela tem parte envolvida. Conflito de interesses, não dá para uma agência deliberadamente começar a medir seus próprios produtos, ninguém vai levar isso a sério. Então, eu já descartaria a agência.

Da mesma maneira que a gente tem especialistas em outras disciplinas, eu acho que a agência poderia ter um especialista em mensuração.

Outros discutem se a mensuração deveria ser responsabilidade dos clientes.

Eu acho que o cliente deveria fazer. Alguma parte deveria ser internalizada pelo cliente. Não sei se ele teria isenção, nem todos os clientes que eu conheço teriam isenção, mas tem conflito de interesse para as agências e também tem para os clientes. O cliente tem que ser responsável e esses números também deveriam ser reportados com essa transparência.

Eu acho que tem que ser o cliente. Lógico que tem terceiros envolvidos na história, mas tem que ser o cliente, porque ele tem todos os botões. O cliente de fato tem que entender o que impacta o investimento. A agência fica mais confortável se ele entende as limitações e sabe até onde cobrar. Para fazer isso, não pode ser um terceiro, tem que ter vários terceiros.

O cliente é o dono do dinheiro, vai querer mandar nessa decisão.

Enquanto outros vêem aspectos favoráveis e desfavoráveis de um terceiro.

De imediato me vem essa a resposta que é o terceiro, alguém neutro. Mas, isso também me incomoda. Vai ter um consultor e agora nossa relação vai

ser mediada por ele. Qual é a natureza desse consultor, uma pessoa de números, uma pessoa de negócios, até que ponto isso não mexe muito na natureza do negócio da comunicação que é uma natureza mais criativa? Parece que um terceiro, com muito cuidado de quem vai ser esse terceiro, talvez pode desempenhar esse papel, se for um bom mediador.

O parceiro, consultor externo, ele é muito legal para organizar os dados, para ter uma visão mais holística dos números, mas ele só vê os números. Muitas vezes ele não está envolvido na problemática maior ou política que o cliente está vivendo.

Acho que deveria ser um terceiro, mas com expertise maior em comunicação e menos em estatística, talvez com mais sensibilidade. Porque a gente está trabalhando com humanos, com um mercado de sensibilidade e isso deve ser considerado na medição e aferição.

Terceiro é mais isento. Só que muitas vezes, parece que existe um esforço de fazer valer o investimento do seu trabalho, fica com uma mentalidade de que contratado para achar problemas, além de ter pouco comprometimento com aquilo que foi criado, o que também atrapalha.

Outros ainda acham que deveria ser feito conjuntamente, pelo cliente e pela agência, talvez com participação de um terceiro.

Isso deveria ser realizado em conjunto. Inicialmente os dois, empresa e agência, para decidir os institutos que a gente vai buscar. Depois conversar com eles, num segundo momento, e discutir as diferentes metodologias. Acho que é melhor os três.

Eu acho que tem que ser um jogo muito bem combinado, na verdade. Acho que pode ser um terceiro, mas com os dois lados muito envolvidos, com ferramentas dos dois, mas tem que ser, de novo, muito transparente. Tem que ser um negócio estabelecido desde o começo, antes de o trabalho começar, quem vai fazer o que e como vai ser medido.

Parte dos entrevistados sente que os gestores da agência estão cientes das discussões envolvendo a mensuração de resultados de comunicação. Apesar disso, não é observado o direcionamento de investimentos significativos, nem uma grande mudança na estrutura ou nos processos operacionais das agências em relação a isso, ao menos até o momento. Os planejadores vêem a mensuração como uma atividade que pode agregar qualidade ao trabalho quando realizada e utilizada de maneira adequada.

Eu sinto que é uma coisa que a área de planejamento tem na cabeça, mas eu não sinto que os gestores da agência têm esse *mindset*. Todas as vezes que a gente coloca na mesa: precisamos comprar ferramentas, ou precisamos fazer isso de uma forma mais integrada, ou precisamos aumentar a nossa área de BI aqui internamente – legal vamos colocar isso para o ano que vem. Então, tem um empurra-empurra nas agências.

Não vejo nenhum movimento sobre isso aqui na agência. Não existe uma definição. Porque o não fazer nada por enquanto, já é uma decisão. Acho que não existe uma decisão sobre isso.

Sim. Hoje a XXX já está fazendo para alguns clientes soluções de métricas. Está criando um laboratório de métricas, Xlab, Nlab para clientes específicos, em parceria com outras agências do grupo, para começar a medir redes sociais, começar a fazer coisas que a gente não faz hoje.

A preocupação já existe. Aqui dentro da agência eu acredito que esta preocupação já está virando um plano de trabalho,

Pensando aqui no meu gestor, se eu levar um negócio desses, ele vai falar assim: eu vou ter que investir quanto? Sei lá uns 500 mil por mês de alocar gente, equipamentos, porque tem um custo. Quanto vai me gerar de receita? Vamos aprofundar e prolongar o relacionamento os clientes, vamos segurar o cliente que está perigando sair. Pensando nas melhores práticas da nossa área, do nosso negócio, os dirigentes não estão com essa cabeça. Essa mudança vai acontecer, e a gente vai escolher ser empurrado do precipício.

A diretoria sabe, lógico. Na verdade eu acho que essa discussão está cada vez mais na mesa do: planejamento, com certeza, mídia, eu acho que também, atendimento, dependendo, alguns sim, outros não, mas isso está ainda muito longe da criação, muito longe. E precisa estar. A mudança de *mindset* numa agência criativa tem que ser na área de criação.

Indagados sobre possíveis aspectos negativos que a mensuração e avaliação dos resultados de comunicação podem ocasionar, os principais aspectos apontados foram que a comunicação perca um pouco do seu caráter criativo e ousado, ficando muito mais dentro dos padrões tradicionais e que os gestores passem a dar valor excessivo aos dados e aos números e se esqueçam que essa disciplina trata de pessoas, do comportamento e dos hábitos das pessoas. Outra preocupação é o profissionalismo que a mensuração exige para que o trabalho seja realizado com uma metodologia adequada e os parâmetros bem definidos.

Se for como pré-teste de campanha que você acaba comprometendo a qualidade criativa de um trabalho para ficar dentro de uma norma, eu acho ruim. Por isso que eu acho que a mensuração funciona mais como um pós-teste, você tem mais aprendizados e é por isso que eu gosto. Mas, se começarem a estabelecer um padrão a que todas as campanhas vão ter que aumentar em 2 pontos percentuais de atributos, eu acho que vai acabar limitando um pouco o trabalho criativo.

Agora, o problema é quando isso não é bem feito. Ai é leviano com o seu trabalho. A agência é muito cuidadosa com o seu lado, e sabemos que nem todas as agências são criteriosas assim. Tem que tomar cuidado com os institutos oportunistas, que não sabem fazer ROI, mas fazem; e também tem os clientes que não querem investir neste assunto.

Mas, os diretores de planejamento também apontam outras mudanças que podem vir a se tornar realidade dentro das agências quando a mensuração dos resultados de comunicação estiver estabelecida com mais consistência no mercado. As agências de comunicação tendem a ficar mais técnicas, as ferramentas devem ficar mais baratas e a mensuração permitirá um maior aprendizado por parte da agência.

A gente vai ter mais condição de saber o que funciona, vai ter condição de regular a rota e mais condição de aprender com o que fez. Vai precisar se profissionalizar cada vez mais porque vai ter que dar uma resposta cada vez mais certa. Vão criar ferramentas que não sejam tão caras.

Eu acho que a agência vai ter que ser muito mais técnica. A gente tinha uma visão no passado de agência de publicidade, que era muito mais o oba-oba, eu gostei dessa campanha, põe no ar, e está bom. Hoje a publicidade está virando chata, uma agência de publicidade está ficando chata, porque está virando empresa.

[Pesquisador: Vai ter um departamento dentro da agência para cuidar disso?] É o papel desse BI, um BI inteligente, um BI analítico, que entenda do digital, entenda de números, entenda o mercado publicitário, entenda de mídia, um BI que não é tão matemático, aquela coisa do quadrado do matemático e do estatístico, porque as ferramentas já lêem os números.

Os planejadores foram estimulados a pensar se haveria alguma mudança na relação entre as agências de comunicação e as empresas-clientes no caso de a mensuração dos resultados de comunicação se estabelecer como uma prática regular no mercado publicitário. Parte dos respondentes, logo de pronto, mencionou que a forma de remuneração provavelmente sofreria alteração, passando a ser

baseada no desempenho das atividades de comunicação. Outros mencionaram que o relacionamento deve ficar mais sério e voltado aos negócios, a área de planejamento ganha mais importância e o atendimento deve ficar mais técnico. A área de criação pode ficar um tanto frustrada, segundo alguns, mas pode encarar as metas como desafios a serem superados, para outros. A agência, nesta situação, trabalharia mais pensando em como a comunicação poderia ajudar a solucionar o problema mercadológico da empresa-cliente do que ganhar prêmios de criatividade.

Claro, porque vai mudar a remuneração. As agências serão remuneradas em cima do retorno, em cima do resultado final da campanha, dos KPIs medidos. Eu acho que tende ser assim no futuro.

Eu acho que mudaria muito na criatividade. A agência teria capacidade de aprender que muitas vezes não é só sobre a criatividade. O que a gente percebe ainda é uma relação pautada em grandes idéias. Obviamente elas movem o mundo, elas mudam o comportamento das pessoas, mas algumas vezes a gente é tão orientado para isso nas agências, que isso é maior do que o cliente está pagando para resolver.

As vezes, a gente faz um trabalho de empurrar o que a criação quer, alguma idéia que alguém teve e acha muito legal e não desapega. A gente consegue convencer o cliente daquilo, o cliente compra aquilo e como não tem mensuração... foi um azar, não deu certo. A criação fez o que a gente gostaria de ter feito e não necessariamente o que resolveria o problema dele. Eu acho que o critério de qualidade mudaria muito.

Uma coisa que eu adoraria que acontecesse com a métrica virando essa realidade, seria os objetivos serem encarados como estímulos, para que a agência quisesse cada vez mais superar as barreiras, fazer melhor. Porque quando a gente sabe a média você sabe onde melhorar.

A importância do planejamento cresce, criação se frustra um pouco, porque as coisas começam a ficar mais efetivas do que super criativas, o atendimento tem que ser mais focado em entregar o resultado, em fazer as perguntas certas e fazer filtros e se pontuar de forma diferente, vai ser um atendimento menos legal.

Acho que isso estabelece uma melhora na confiança, e melhora também até no processo criativo. Vamos tentar fazer um negócio diferente porque aí, o gerente, diretor de marketing pode ter confiança, de apostar numa rota criativa diferente, se logo depois ele vai ter resultados para avaliar isso também.

A agência vai ter que ficar um parceiro ainda mais profissional nesse aspecto, vai ser exigido. Vai ser bom por um lado, porque a gente vai ter que se especializar cada vez mais nisso. Sabendo que a mensuração é rápida, ou precisa, a gente vai ter que ser mais especialista ainda nas coisas, acho que puxa a nossa qualidade. Mas, também dá um poder muito grande para o cliente de não apostar em algumas coisas.

Também pode mudar o fluxo de trabalho da agência. Quando a campanha foi para o ar, não acabou, o trabalho está só começando. É ali que começa a vida real, porque hoje, foi para o ar, acabou, *job* entregue, se livrou. Pelo contrário, porque exatamente vai ter interesse nessa parte. Eu preciso entender, ver o que está funcionando, conseguir medir e, as vezes, até ter algum plano de ação de correção de rota, um acompanhamento real.

Um dos planejadores entrevistados relatou uma situação que envolvia mensuração de resultado que mostra como uma agência pode ficar numa posição desprotegida quando sofre sérios questionamentos sobre os resultados que ela proporciona a seus clientes, uma vez que ela não possui dados históricos, números e pesquisas que comprovem de maneira mais robusta o valor que suas ações de comunicação agregam aos negócios dos clientes.

Temos um cliente que contratou uma consultoria para rever custos. Eu adoro o trabalho das consultorias: elas entram, falam um monte de coisas, vão embora, o navio afunda, mas elas já levantaram vôo, é assim que funciona. Eles fizeram uma análise e o cliente veio conversar com a gente: precisamos renegociar o *fee*. Se nós tivéssemos um aparato de KPIs, com os resultados do que a gente está implementando poderíamos nos defender. Existiria um nível de argumentação maior, para justificar a campanha. Como a agência não tem, ficamos a mercê de uma XXX falar que a gente é custo. Qual é o valor agregado que a agência oferece para o cliente? Porque no final das contas é sobre isso: ele está investindo 100 milhões e vai virar um retorno para ele de 300 milhões. Quanto isso vale? A gente não sabe quanto isso vale. Então, ficamos a mercê da consultoria dizendo que é caro e que a empresa deveria trocar por uma agência de estrutura menor que iria fazer o mesmo trabalho. Portanto, a agência ainda está muito vulnerável.

Diante da informação que as grandes empresas de consultorias estão adquirindo, mundo afora, agências digitais e de design e entrando no mercado de comunicação e, considerando suas capacidades de lidar com números e gestão de negócios, desenha-se um cenário em que essas consultorias passem também a atuar na mensuração dos resultados dos investimentos em comunicação. Algumas agências

encaram esse fato com bastante gravidade e deveriam tentar se precaver tomando ciência das novas metodologias. Outros dizem que talvez as consultorias tenham um olhar mais sensível para a comunicação que os próprios institutos de pesquisa. Algumas agências ainda disseram não estar sabendo desta movimentação.

Elas não têm comprometimento nenhum. Então, eu acho que deve existir uma mentalidade do cliente em saber separar bem as coisas. Saber o momento de usar uma consultoria, até onde a consultoria pode ir, de até onde eu considero a minha agência como parceira, que está comigo no dia a dia. Os trabalhos de consultoria que eu conheço são voltados a uma visão estratégica do negócio. Nunca soube de um caso onde a consultoria estava focada na mensuração dos resultados.

Eu acho que é perigoso e tem empresa que compra. Esse espaço existe porque os clientes não entendem que eles deveriam concentrar algumas coisas. A empresa XXX tinha vários fornecedores para desenvolver algumas coisas, mas ela tinha um executivo para orquestrar tudo, obter essa leitura para fazer uma modelagem decente, e tudo isso é investimento, é trabalho. Como as empresas não estão a fim nem de investir nas pessoas capacitadas, nem na estrutura, criou a brecha. E as primeira empresa que empacotar um serviço bacana, que falar em solução e inventar um nome de metodologia bacana, vai funcionar que é uma beleza. (Pesquisador: Serão prejudiciais para as agências) Total. Como a agência se prepara? Tentando acompanhar essas metodologias que surgem para a gente possa questionar devidamente as qualidades mínimas que elas deveriam ter. Não tem muito que fazer.

Talvez a consultoria pudesse ter um pouco mais dessa sensibilidade no sentido de comunicação, é mais comum você ver pessoas trabalhando em consultorias que já trabalharam em agência e vice-versa. Tem um entendimento de como funciona o trabalho e de como funciona a comunicação na vida real, maior do que os institutos. Mas, se tiverem carta branca para eles fazerem essa avaliação de desempenho da agência, talvez seja ruim para a agência. Mas, faz parte do jogo. O cliente precisa tomar as decisões dele de quem está 'performando' e de quem não está 'performando'. Creio que ele precise de uma consultoria para fazer isso.

6.7 Formas de remuneração das agências

Também foram questionados sobre quais as formas de remuneração são praticadas atualmente pela a agência de comunicação onde trabalham. A grande maioria mencionou que parte significativa da receita ainda vem do pagamento por comissão e BV (bonificação por volume) como eles usualmente dizem, mas a prática de *fee*

(um valor fixo mensal) também é bastante disseminada nas agências pesquisadas. Aliás, também foram relatados formatos híbridos de pagamento, parte *fee* e parte comissão sobre a veiculação. Uma pequena minoria dos clientes tem acordo de remuneração com as agências de comunicação pelo modelo de *success fee*, quando a agência ganha um bônus caso os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Ainda aparecem menções de remuneração por projeto ou por *job*, com pequena frequência e até um *fee* anual pago de maneira antecipada.

Tem comissão e têm alguns contratos que são *fee*. Depende de estrutura também. [Pesquisador: Tem algum baseado em resultado?] Não.

Hoje é *fee* e BV. [Pesquisador: Tem algum cliente baseado em resultado?] Têm as empresas que fazem uma avaliação e dão bônus se você atingiu as metas. A maioria é *fee*, alinhamento internacional.

A gente trabalha em dois formatos, um é a comissão sobre veiculação, praticado pelos clientes maiores. [Pesquisador: Cerca de 15%?] Quinze? Não, não é mais quinze não. Hoje quem está pagando 12% você está feliz da vida. Tem cliente que está querendo negociar de 5% para baixo. Tem um caso de um cliente grande que está querendo baixar de 5% para 1%. E temos clientes, principalmente os médios, que a agência ganha por *fee*, por hora. Acaba tendo um trabalho mais consultivo mesmo, mesmo porque não está relacionado com que você está comprando em mídia.

Normalmente clientes menores pagam por projeto, por *job*. Alguns clientes grandes pagam por *fee*, está tudo incluso naquilo. Se fizer alguma coisa extra, paga um valor a parte, pois está pré-estabelecido o valor das horas de cada departamento.

A gente é muito flexível. Têm casos que a gente trabalha com *fee*, têm casos que a gente trabalha por comissões, comissão de produção, comissão de mídia etc. A gente gosta muito quando tem *success fee*, com todo o *worrying* disso, porque para gente isso é importante. Tem cliente que não paga por *fee*. A gente normalmente tenta o *fee*, porque *fee* no fim das contas é o que acomoda.

Pelo que eu sei, as remunerações estão muito ligados a um *fee*, e a grande remuneração da agência ainda vem do BV. O grande cliente da agência é a Globo, não é o XXX. Bonificação do volume ... [Pesquisador: que não é mais 15%, 20%] que não é 20%. Precisa rever de onde vai vir esse *revenue* no futuro.

Nas duas pontas você tem a empresa que paga um *fee* mensal e você tem a empresa que remunera pelo volume que você veicula (comissão), Mas,

tem várias coisas híbridas no meio: tem clientes que pagam um *fee* mensal, mas também proporcional a uma veiculação, tem várias coisas híbridas confusas no meio.

Quando perguntados se o modelo atual de remuneração das agências de comunicação poderia mudar, caso a mensuração de resultados fosse uma prática estabelecida no setor, a grande maioria dos planejadores de comunicação concorda que poderia haver uma mudança do formato atual. A maior parte deles acredita que a forma de remuneração baseada em resultado, *success fee*, ganharia mais espaço e se tornaria mais comum no mercado publicitário. Entretanto, alguns acham que essa situação ainda vai demorar um tempo razoável para acontecer, pois depende de todo esse processo de mensuração para ser realizada de maneira justa e adequada.

Ela melhora o *success fee*. Eu acho que tende a ser mais praticada. Se vai ser bem praticada, aí eu não digo, mas vai ser mais praticada. Bem praticada requer um investimento de informação da empresa que ela não tem e não está disposta a fazer. Mas, ela quer ter, porque ele precisa ter, porque uma Unilever tem.

Os contratos de *success fee* vão ter que ser contratos interessantes e suficientes, com uma remuneração que consiga sustentar o modelo, ou talvez o modelo vai ter que se adaptar, ou talvez as agências vão ter que se enxugar, a gente vai ter mudar a formatação de trabalho.

(Pesquisador: A mensuração de resultados pode mudar a forma de remuneração?) Pode, claro. [Pesquisador: Acredita que existe uma tendência lá na frente para isso acontecer?] Não, não vejo.

Eu acho que vai diminuir esse percentual de comissão de mídia, vai ter um *fee* para produção e para equipe, mas isso é o básico. E acredito que vai ter cada vez mais esse pagamento em bônus.

Todos os entrevistados acreditam que o modelo conhecido como *success fee*, quando a remuneração é composta de um *fee* mensal para pagar o serviços desenvolvidos pelas agência e mais um pagamento extra de sucesso, um bônus casos os objetivos definidos sejam alcançados, seria um modelo de remuneração interessante para as agências de comunicação. Entretanto, alguns demonstram preocupação sobre o estabelecimento de objetivos que fogem da alçada de

responsabilidade da comunicação, outros colocam que os valores do *fee* e da própria taxa de sucesso devem ser estipulados num patamar adequado, de forma que valorize os serviços da agência e, ao mesmo tempo, estimule-a a superar os objetivos traçados. Alguns ainda são bastante céticos que isso possa vir a acontecer no mercado brasileiro a médio prazo.

A agência tem um espírito de competição. Então, eu acho que é bacana, é bom. Você quer fazer mais, vai puxando para cima.

Eu acho que é bom para a agência, porque a agência vai ter um foco muito claro. Aí não adianta eu ficar aqui brigando para vender a idéia que alguém teve, que acha genial que quer escrever em prêmio, se essa idéia não tiver a favor do objetivo de comunicação. Eu acho que esse caminho, seria o elo dourado, mas eu acho que ainda está muito distante.

A gente gosta de *success fee*. A gente muitas vezes propõe, mas desde que ele tenha bagagem de leitura. E a gente faz todas as advertências.

Eu acho que a história do *success fee* é algo que já deveria ter tomado conta. O *success* deveria ser um *success* muito digno, não adianta fazer um *success* simbólico. Hoje em dia, muitas vezes, o *success* é muito simbólico e precisa de uma melhora na parte do *fee*. Perto da bonificação por volume de hoje em dia, não faz nem conceguinha. Eu acho super justo. Não só um desafio, uma oportunidade. O Luiz Lara falava: eu não quero ganhar dinheiro de você, eu quero ganhar dinheiro com você. Essa é uma postura legal.

Eu acho que faz sentido. Se a agência está junto com o cliente comprando um mesmo desafio sentado na cadeira do lado, assinando o mesmo papel, é o ganha-ganha e vai ser bom para os dois.

Eu acho o *success fee* incrível, mas eu não vejo isso acontecendo. Meu mundo ideal é uma parceria entre cliente e agência em que a gente busque os objetivos de negócio e de comunicação juntos. E que, uma vez que a gente consiga mostrar resultados, a agência, da mesma forma que ela é cobrada sobre isso, ela também ganhe sobre isso. Eu acho que isso seria mais justo. [Pesquisador: Acredita que isso vai acontecer?] Não acho.

Sim, acho que é uma possibilidade. Mas, também vai levantar muitas questões, porque ele pode continuar a olhar só o ponteiro dele, vendas. O cliente vai ter que estar preparado também para avaliar o que a agência tem feito para a construção da marca a longo prazo. A gente vai ter que avaliar aqueles outros pontos (objetivos de comunicação) e o cliente vai ter que entender isso.

6.8 Premiações e capacitação para a mensuração

6.8.1 Premiação de efetividade

Quando questionados sobre a importância que as suas próprias agências de comunicação *full service* dão às principais premiações de efetividade, como o EFFIE e IPA por exemplo, os planejadores de comunicação disseram que esses prêmios são considerados razoavelmente importantes para a maioria das agências. Obviamente, a própria área de planejamento é a que mais reconhece sua relevância, já que tratam de laurear aqueles *cases* de comunicação que tiveram destaque em sua estratégia de comunicação e alcançaram resultados expressivos.

Os prêmios de efetividade têm uma importância grande, mas não estão no mesmo patamar que os prêmios de criatividade. Eles são muito mais importantes na comunidade de planejamento, de estratégia de planejamento, do que para o mercado.

O IPA é uma coisa que a gente está buscando, para a área de planejamento é um sonho de consumo. E o EFFIE é um pouco a mesma coisa, também é importante. Mas, eles não têm a visibilidade dentro da agência que poderiam ter.

Os prêmios de criatividade, especialmente Cannes, ainda são muito mais valorizados pelas agências de comunicação do que os de efetividade.

Ainda somos uma agência que prefere ganhar Leão do que ganhar EFFIE.

A agência é *super low profile*, tanto que a gente inscreve pouco.

A maior parte dos entrevistados disse que a área envolvida, criação, no caso de premiação de criatividade, e planejamento, no caso de efetividade, sofre certa pressão por parte dos superiores para vencer essas disputas, mas não sabiam se era uma vontade do grupo internacional ou dos gestores locais. A pressão maior continua sendo para a criatividade, mas em praticamente metade das agências representadas também começa a existir a cobrança pela conquista de EFFIEs. Os demais disseram que ainda não há pressão e mesmo assim a área de planejamento por iniciativa própria inscreve *cases* em alguns prêmios.

Esse ano a gente escreveu seis cases. É um pedido, mas é uma coisa que eu faço com prazer. Porque o meu VP de planejamento precisa EFFIE, EFFIE. Porque o EFFIE põe a gente neste ranking dos grandes clientes quando estão abrindo prospecção. O EFFIE é um indicador.

Existe uma pressão, existe um investimento, existe um momento em que toda a máquina da agência pára para trabalhar para Cannes. [Pesquisador: E nos prêmios de efetividade?] É muito mais uma coisa deliberada da gente do que de pressão. Tanto é que a gente não é cobrado por resultado.

O EFFIE é um prêmio que agora está sendo um dos mais requisitados, muito esforço vai ser colocado na agência, para que a gente ganhe mais EFFIEs. Tem cada vez mais pressão para a gente ganhar EFFIE sim.

Os diretores de planejamento entrevistados estão divididos quanto à valorização que as empresas-clientes dão para os prêmios de efetividade, como o EFFIE e o IPA. Para alguns os clientes pouco conhecem esses prêmios que condecoram a estratégia e o resultado de campanhas de comunicação, outros dizem que podem até conhecer, mas ainda não os valorizam a ponto de ser um aspecto significativo numa tomada de decisão, e outros, ao contrário, consideram que este tipo de reconhecimento é importante como diferencial dos resultados que a agência tem a oferecer.

Acho que o prêmio de efetividade é importante, mas ainda não é fator decisivo numa concorrência. Os clientes ainda não pensam: se essa agência ganha prêmio de estratégia eu vou escolher ela.

Eu tenho dúvidas de quanto o cliente ainda se encanta com prêmios em publicidade, seja ele de criatividade ou de efetividade.

Cientes mais capacitados levam isso a sério.

Para o cliente é muito mais importante você contar uma história de EFFIE do que contar uma história de Cannes.

[Pesquisador: Os clientes conhecem os prêmios de efetividade] Acho que ainda não.

Também apareceram algumas críticas sobre como acontece o julgamento dos cases de um dos prêmios de efetividade mais importantes que se realiza no nosso país, como, por exemplo, que o corpo de jurados é formado por publicitários que acabam

ainda tendendo a valorizar mais a parte criativa da campanha do que a estratégia e o resultado alcançado especificamente.

Nas últimas versões do XXX têm valorizado muito a criação, o *output* criativo do que o *output* estratégico. Eu não sei se ele leu todo o *case* ou não, mas as pessoas têm que entender que nem sempre a propaganda efetiva é a propaganda que você fala uau! Tem propaganda que dá resultado para o negócio da empresa e ela é simplesmente correta. E tenho certeza que essa não vai ganhar o XXX.

O meu chefe diz que tem vontade de comprar essa briga para a gente mudar essa lógica, porque não adianta você encher sala de jurado que tem olhar de Cannes. Continuam olhando os cases com essa ótica. Os jurados não são especializados para isso, eles têm expertise em criatividade.

Poucas agências disseram aproveitar metodologias ou ferramentas, desenvolvidas em outros centros por seus grupos internacionais, que possam ser utilizadas em trabalhos de planejamento e mídia que envolvam, de alguma forma, a mensuração dos resultados de comunicação. Alguns dizem que chegam a trocar algumas informações com seus pares em outros países, mas não chegam a se apropriar de instrumentos específicos. Outros dizem existir metodologias que são aplicadas em todas as agências do grupo globalmente. E, também, aparecem críticas sobre a impossibilidade de serem feitas adequações pertinentes ao mercado local e o alto valor cobrado pela matriz para esse tipo de ferramenta.

Eu nunca vi um *cascading* assim de metodologias próprias, de dividir se tem um jeito de fazer mensuração, ROI.

Existem as ferramentas e são muito interessantes que tem uma ótica muito mais humana do que as óticas dos *analytics* da vida que a gente conhece. Mas, qualquer projeto que você vai fazer com a curadoria deles, não sai por menos de 50 mil dólares. E nossa sede não aceita adaptação, tem que ser fiel, e aí fica inviável para a gente, muitas vezes.

6.8.2 Capacitação para a mensuração

Os recém-formados que entram no mercado de trabalho nas grandes agências de comunicação *full service*, segundo os entrevistados, não demonstram que tiveram uma formação específica sobre o assunto mensuração de resultados em

comunicação na faculdade. Apesar de pertencerem a uma geração mais digital conectada a multi-telas e exposta a uma quantidade enorme de informações, esse pessoal que acabou de se formar, em muitos casos, tem dificuldade de entender o básico de estatística e poucos conhecem uma planilha de Excel, relatam os planejadores.

Nestes 10 anos na área de planejamento, eu tive alguns estagiários, alguns assistentes, alguns planejadores. Acho que apenas dois sabiam ler resultados de pesquisa normal. Não sabem. Essa geração é digital como usuário, não como entendimento do uso, não com os números.

Honestamente não, a vontade é mais de produzir do que medir. Chegam muito cru.

Vejo que é um pessoal muito mais antenado e conectado, mas não necessariamente com esse foco. Multi-telas o tempo inteiro. Mas, basicamente, as pessoas não sabem abrir um Excel.

É provável que cada vez mais pessoas com formação na área de exatas e domínio dos números, como matemáticos, estatísticos e até economistas, comecem a ocupar as funções relacionadas à dados, pesquisa, inteligência e mensuração, dentro das agências de comunicação. A maioria dos entrevistados acredita que o pessoal que escolheu cursos na área de humanas, como os comunicólogos e publicitário, tendem a não ter tanta familiaridade com os números, com estatística e com finanças. Não há consenso, mas prevêem ser mais fácil o pessoal de exatas aplicar seus conhecimentos na área de comunicação do que os publicitários dominarem as ferramentas estatísticas. Concordam que esse profissional que tiver um bom trânsito nas duas disciplinas será diferenciado no mercado.

Os estatísticos vão brilhar. Está entrando o *big data* e ninguém sabe o que fazer. O estatístico vai ser uma profissão bem importante. [Pesquisador: Os números estão chegando perto do pessoal de comunicação] E eles estão correndo ao invés de abraçar. O profissional diferenciado daqui para frente vai conseguir aliar as duas coisas. Ele pode ter a aptidão maior para a linguagem, mas vai ter que trafegar com certo conforto em estatística, e o profissional de estatística vai ter que entender um pouco de linguagem para poder ler melhor. Linguagem e comportamento, que é a palavra mais correta. Eu acho que os estatísticos vão invadir.

Os estatísticos já entraram, eu tinha um matemático e um físico na parte de BI aqui na agência. Por outro lado, com essa exigência dos números, o pessoal daqui vai ter que se mexer, vai ter que remar, vai ter que aprender. Faz parte da formação, agora. Porque senão, você está fora do mercado.

Se tiver alguém que já está ambientado no universo de comunicação e conseguir pegar todo conhecimento de exatas e conseguir aplicar no dia a dia que ele já está ali escaldado, eu acho que ele vai se diferenciar muito.

Eu acho que os estatísticos vão invadir essa praia aqui, totalmente. A agência já está estruturada para fazer a parte de humanas. Então, trazer alguém para ajudar na análise, trazer alguém que entenda de números eu acho que supre uma fragilidade que o resto da equipe.

6.9 Resumo das entrevistas

Perfil do entrevistado

Os diretores de planejamento de comunicação das agências de comunicação que participaram da pesquisa têm uma grande experiência no mercado publicitário, mais de nove anos em média, e também na área de planejamento, quase cinco anos na média. A maioria é formada em comunicação ou propaganda e publicidade, muitos com pós-graduação, e já trabalharam em diversas agências.

Serviços

Como agências *full service* prestam praticamente todos os serviços de comunicação mercadológica para as empresas. A principal especialidade e a maior fonte de receita ainda é a propaganda, mas desenvolvem campanhas que envolvem ações promocionais, digitais, de marketing direto, eventos e outras ferramentas. Na maioria das vezes contam com parceiros, pertencentes ao grupo de comunicação, ou não, para a execução dessas atividades.

Clientes

As grandes agências de comunicação do país atendem, basicamente, as grandes e médias empresas dos diferentes setores da economia. Seus investimentos em comunicação não foram revelados, mas são dezenas de milhões de reais e, em alguns casos, algumas centenas de milhões de reais.

Profissionais /gestores de comunicação das empresas

Avaliam que as empresas têm um quadro reduzido de profissionais na área de marketing e comunicação, sendo os principais interlocutores, aquele que mantém contato no dia a dia, são muito jovens e com pouca experiência na área. Em algumas poucas empresas, aquelas com uma cultura de marketing mais arraigada, os profissionais são mais preparados e competentes para tratar dos assuntos de comunicação.

Briefing de comunicação

De maneira geral, os planejadores de comunicação consideram o *briefing* encaminhado à agência, quando isto ocorre, mal elaborado e incompleto, sem conter as informações ou as definições necessárias para dar origem ao desenvolvimento da campanha de comunicação. Normalmente, os profissionais da agência acabam ajudando a empresa a construir os *briefings*.

Objetivos e metas de comunicação

Com raríssimas exceções, os objetivos de comunicação estabelecidos num primeiro momento são amplos e vagos, se confundem com os objetivos de marketing (participação de mercado e volume de vendas) e não contam com as especificações de metas. Então, acabam sendo discutidos em conjunto com a agência de comunicação, e algumas até, ficando sob a responsabilidade da própria agência. Muitos objetivos são definidos em termos de saídas ou impacto de mídia, embora também relatem que são determinados os resultados esperados que a campanha de comunicação deve produzir no consumidor. Relatam que cada ação de comunicação possui objetivos específicos e que é mais comum serem estabelecidos objetivos de curto/médio prazo. A maioria também disse trabalhar com algum tipo de hierarquia de efeitos e que os *trackings* de marca servem como diretrizes, mas poucas metas são estabelecidas.

Mensuração e avaliação de resultado

Normalmente as agências deixam a cargo da empresa a responsabilidade de mensurar os resultados das ações e campanhas de comunicação desenvolvidas. Realizam algumas medidas na área de mídia, eventualmente realizam alguma pesquisa de *recall* de propaganda, mas dizem conseguir mensurar mais na área da

comunicação digital. As mensurações parecem estar mais relacionadas aos impactos de saída de mídia (audiência, cobertura, frequência, número de *clicks*, páginas mais visitadas, número de pessoas que visitaram o estande ou foram ao show patrocinado) do que o efeito resultado da comunicação no consumidor. Uma pequena minoria de seus clientes realiza pesquisas pós-campanha. A atividade mais importante de mensuração realizada pelas empresas é o *tracking* de marca, contratado junto aos institutos de pesquisa especializados, mas que apenas os grandes clientes realizam uma, duas ou três vezes ao ano, por ser um investimento alto. Outra ação bastante comum é o monitoramento da repercussão nas redes sociais que as ações e campanhas de comunicação geram nos diversos públicos. Algumas agências também mencionaram ter feito pesquisas com coleta de dados por meio de aparelhos móveis ou pela internet com empresas especializadas.

Percepção sobre a mensuração em comunicação

A imensa maioria concorda que o interesse pela mensuração tem aumentado nos últimos anos, impulsionado pela maior cobrança para que os investimentos em comunicação sejam justificados com dados e pelo aprendizado que as ferramentas de medição da comunicação digital têm proporcionado ao mercado. Esse processo, segundo os entrevistados, será liderado pelas empresas, mas cabe as agências de publicidade se prepararem para discutir como parte envolvida. Percebem que os profissionais de marketing e comunicação das empresas vêem a mensuração, mais como uma ferramenta que pode ajudá-los, do que com receio que ela proporcionará uma exposição maior dos seus trabalhos. Sentem que o assunto tem estado mais presente na agência, mas não ocasionou nenhuma mudança estrutural ainda.

Relação entre cliente e agência

As agências de comunicação acreditam que quando a mensuração estiver implementada haverá mais profissionalismo e transparência na relação, mas temem que possa comprometer a qualidade criativa das campanhas, deixando os trabalhos mais padronizados. Ficam divididas sobre quem deveria realizar a mensuração, se as agências ou as empresas ou uma consultoria especializada, mas é concordam que deve ter anuência das partes para a definição das métricas e a metodologias mais adequadas. Se for realizada de maneira confiável, o processo de

aprendizagem que a mensuração permite tende a aumentar a qualidade e a eficácia do trabalho de comunicação.

Formas de remuneração

A forma de remuneração mais praticada pelas agências de comunicação pesquisadas é a comissão sobre o investimento em mídia. Também foi mencionada a existência de contratos com clientes por honorários fixos mensais, ou *fee* mensal. Formatos híbridos, com uma parcela fixa e outra comissão de veiculação também foram relatados, mas poucos disseram ter clientes que adotam o modelo baseado no resultado - *success fee*. Entretanto, quando a mensuração de resultado em comunicação estiver implementada, a maioria dos diretores de planejamento acredita que a remuneração por incentivo, baseada em resultado se tornaria uma prática muito mais comum. Entendem que deveria ter uma parte fixa, um *fee* mensal, para pagar os serviços da agência e uma parte variável, conforme o desempenho da campanha de comunicação.

Premiação das agências

Os prêmios de criatividade, especialmente o de Cannes, ainda são muito mais valorizados na maioria das agências do que os prêmios de efetividade, como o EFFIE e IPA. Também ficam divididos sobre a importância que as empresas-clientes dão a esses prêmios, alguns pensam que os clientes mais capacitados em comunicação levam em consideração numa avaliação de agências, enquanto outros dizem que poucos conhecem esses prêmios.

Formação para atuar com mensuração

Os diretores de planejamento afirmam que os recém-formados que ingressam nas agências de comunicação não demonstram que tiveram formação específica sobre mensuração e avaliação de resultados em comunicação na faculdade. Tendem a acreditar que os estatísticos, mais do que os publicitários, venham a assumir os postos de trabalho que a mensuração de resultado proporcionará.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é analisar e discutir os principais assuntos tratados neste trabalho, tanto aqueles apresentados nos capítulos concebidos por dados secundários, aspectos teóricos e de mercado, quanto aqueles provindos da pesquisa primária, levada a campo com algumas das grandes agências de comunicação brasileiras. Não apenas discutir, mas tentar fazer conexões entre eles.

7.1 Comunicação, comunicação integrada e CIM

Como foi visto no capítulo sobre comunicação organizacional, os diversos autores, como Kunsch (2003), Goldman (2004), Casali (2005), Christensen e Cornelissen (2011) entre outros, mencionam que trata-se de um termo abrangente que engloba todos os tipos de comunicação que façam parte do desenvolvimento das atividades organizacionais, tanto internas, quanto externas, com variados fins.

Historicamente as organizações têm separado as comunicações por modalidades que ficam sob responsabilidade de diferentes departamentos, como apontado por van Riel (1995 apud MAZZEI, 2014), Kunsch (2003) e Yanaze (2011).

- A comunicação administrativa, aquela que aborda os fluxos de informação que servem para as atividades de gestão da empresa, interligando os departamentos internos e viabilizando interações com diferentes *stakeholders* externos, geralmente fica sob comando da área de recursos humanos.
- A comunicação institucional, que planeja, desenvolve e promove a imagem e identidade corporativa, junto aos diversos públicos de interesse, com o propósito de angariar percepções e atitudes favoráveis à organização, fica sob liderança da área de relações públicas e assuntos corporativos.
- A comunicação mercadológica, tipo de comunicação persuasiva com os mercados que a organização tem interesse de realizar e manter acordos comerciais, os fornecedores de insumos e os compradores de seus produtos e serviços, promovendo aspectos positivos de suas ofertas, fica sob responsabilidade da área de marketing.

Esta divisão da comunicação organizacional por área, sem que exista um comando superior único, dificulta sobremaneira o desafio de tornar a comunicação integrada, conceito que defende que as atividades comunicacionais devem estar alinhadas e convergentes, baseadas numa política global que envolva todas as áreas da comunicação da organização. Enquanto a comunicação continuar a ser entendida como uma ferramenta e não, como os autores e estudiosos da área pregam, de forma estratégica para a gestão das organizações, provavelmente não acontecerá a integração verdadeira, talvez alguns lampejos.

Quando Schultz e seus colegas começaram a estudar a comunicação integrada de marketing (CIM), no início dos anos 1980, chegaram a essas mesmas conclusões, que o valor agregado da sinergia entre as diversas ações de comunicações seriam mais consistentes e gerariam mais impacto nos públicos-alvo. Posteriormente (SCHULTZ e SCHULTZ, 1998), foi proposto um modelo mais abrangente em que a CIM passa a considerar não apenas as ferramentas tradicionais de comunicação mercadológica, mas todas as possibilidades de contato que o consumidor tem com a empresa e a marca. Isso fazia com que o marketing assumisse o controle de outras áreas da comunicação nas empresas, o que ocasionou muita controvérsia.

A discussão se alastra para o entendimento que se faz do próprio marketing. Uma rápida recapitulação se faz necessária. A orientação de marketing começou a vigorar em meados da década de 1950 (PRIDE; FERREL, 2000) quando entenderam que seria mais eficiente conhecer as necessidades e desejos dos clientes e depois produzir os produtos, em vez de fabricar os produtos primeiro e posteriormente tentar persuadir os clientes a comprá-los. Logo em seguida, no início dos anos 1960, surgia o consagrado conceito dos 4 P's (produto, preço, praça e promoção) para caracterizar o mix ou composto de marketing, formulado por McCarthy.

Criadas as áreas e os departamentos de marketing, suas principais atribuições foram estabelecidas no sentido de trabalhar esses elementos do mix: produtos/serviços, preço, distribuição e comunicação. Não está se desconsiderando o lado mais estratégico do planejamento de marketing envolvendo todos os estudos do macro-ambiente, do ambiente competitivo, das expectativas e potencialidades do

mercado, essenciais para o desenvolvimento da empresa com orientação do mercado, entretanto, essas atividades que estabelecem as diretrizes para as diversas áreas da empresa, muitas vezes, na estrutura organizacional não estão sob a rubrica de marketing. Além disso, as demais divisões da empresa, geralmente têm um entendimento superficial da abrangência do marketing. Muitos ainda consideram apenas o lado tático do marketing, olhando seus profissionais como gestores dos 4 P's, ou pior, aqueles que tão somente são responsáveis pela comunicação.

Yanaze (2011) considera um equívoco imperdoável, nos dias atuais, o marketing ainda ser visto como uma simples atividade, ferramenta ou apenas mais um dos muitos departamentos de uma empresa. Este entendimento restritivo e fracionado praticamente elimina os resultados de sua aplicação. Também enfatiza que o marketing procura organizar a empresa muito além do mercado consumidor, como acontecia há tempos atrás. Hoje, deve se levar em conta todos os seus vários públicos de interesse, incluindo aqueles alvos de seus objetivos, os necessários à sua operação e os que interferem em suas atividades, direta ou indiretamente.

Assim sendo, muito mais do que uma atividade de um único departamento, o marketing deve ser entendido como uma forma de administração sistêmica, uma filosofia da empresa, uma forma de gestão, com responsabilidade de todos os elementos que integram a organização, visando atender de maneira adequada e equilibrada os mercados cumprindo seus objetivos organizacionais.

Portanto, a expressão comunicação de marketing, depende da interpretação que se faz do marketing. Concebendo-se marketing de maneira ampla, como uma forma de gestão da organização, a comunicação de marketing também deveria ser contemplada nessa amplitude. E, nesse caso, seria praticamente um termo amplo envolvendo todas as atividades de comunicação da organização. Ou, considerando o marketing apenas com as atribuições do composto de marketing, a comunicação de marketing seria uma ferramenta mais tática voltada ao público-alvo selecionado. Seria o marketing estratégico e a comunicação de marketing estratégica, e o marketing tático e a comunicação de marketing tática. Se parece confuso para os estudiosos de marketing e comunicação, o que dizer do entendimento de pessoas de outras áreas.

Voltando ao CIM proposto por Schultz e seus colegas, quando mencionam a redefinição do escopo de marketing em um dos estágios de desenvolvimento da CIM, dizendo que o marketing deveria coordenar todas as possibilidades de contato com os públicos, parece existir a intenção de incorporar outras atribuições. “(...) a ambição da CIM é inconfundivelmente para expandir a gama de controle para mais dimensões de assuntos internos e externos da organização (CHRISTENSEN; TORP; FIRAT, 2005, p.161).

Pettegrew (2000, p. 30, tradução nossa) esclarece essa abordagem quando recomenda as ações que as organizações precisariam efetivar para a adoção verdadeira do CIM:

- CIM é um conceito que deve ser implementado sistematicamente e simultaneamente para todos os níveis e funções da companhia. Um programa no qual apenas as funções de relações públicas e o marketing estão integradas não qualifica a companhia como um exemplo de CIM
- O CEO deve ter voz direta de apoio para se adotar o CIM, porque sem esse elemento crítico, os esforços do CIM estão condenados
- Cuidado para companhias com fortes culturas de marketing, porque assuntos como a reputação corporativa e a gestão da marca prevalecerão
- Aspectos estruturais e funcionais devem ser componentes críticos para um efetivo programa de CIM. Estabelecer um czar (líder) é de particular importância, como propagador consciente dos esforços de implementação.

Pelo fato de este modelo conceitual do CIM não ser denominado de forma distintiva, ao contrário, utilizar termos genéricos – comunicação, marketing, integração – acredita-se que muitas pessoas quando mencionam a comunicação integrada de marketing estão se referindo apenas a integração das ferramentas de comunicação mercadológica e não àquele modelo conceitual mais amplo.

Essa abordagem estratégica e integrada de todas as formas de comunicação de uma organização, voltadas aos seus diferentes públicos, com liderança unificada, parece estar demorando a acontecer, seja sob o nome de comunicação

organizacional, comunicação organizacional integrada, comunicação estratégica, comunicação integrada ou comunicação integrada de marketing.

Segundo Kitchen et al. (2004, p.28, tradução nossa):

A comunicação tem de mudar de parceiro tático para integrador estratégico. Apenas estrategicamente orientada a comunicação integrada de marketing pode ajudar as empresas a avançarem no altamente competitivo mundo do século 21.

Ao trazer as agências para a discussão, constata-se que são as áreas de marketing e comunicação das empresas-contratantes que têm maior envolvimento no relacionamento com as agências de publicidade e propaganda.

As grandes agências de comunicação se definem como *full service*, oferecendo uma gama de serviços completos, ou praticamente completos, no que diz respeito tanto à sua operação (planejamento, criação, produção e mídia) quanto às ferramentas de comunicação mercadológica. Mas, esse “completo” não significa que a própria agência se ocupe em realizar atividades promocionais ou da organização de um evento, por exemplo, e sim, que ela pode planejar campanhas de comunicação que ofereçam uma diversidade de disciplinas e ficar responsável em coordenar os parceiros na execução dessas atividades.

As agências também desenvolvem, eventualmente, ações de comunicação institucional para alguns clientes e mantém, nestes casos, contato com as áreas de comunicação institucional ou relações públicas responsáveis por essas atividades comunicacionais. No que diz respeito à comunicação administrativa, não costumam desenvolver nenhuma ação e também não têm contato algum com profissionais da área de recursos humanos.

Embora haja esses trabalhos de comunicação institucionais ocasionais, os profissionais das agências entrevistados não relataram existir um planejamento integrado entre as áreas de marketing e relações públicas para o desenvolvimento de comunicação, e, muito menos, uma liderança única para as áreas.

Parece que continuam atuais os resultados a que chegou Trevisan (2003) em sua pesquisa com 10 agências de grande e médio porte de São Paulo em 2002, sobre as agências de propaganda e o conceito de comunicação integrada.

[...] a comunicação, inserida na prática das agências brasileiras, privilegia prioritariamente, a vertente mercadológica. Embora busque a construção de marcas fortes, a propaganda dedica pouca atenção à comunicação institucional, limitando-se, quase sempre, a contemplar ações mercadológicas, que evidenciam uma perspectiva comprometida unicamente com a teoria e a prática do marketing tradicional.

Seja como for o planejamento e desenvolvimento das comunicações institucional e mercadológica, o fato é que o mesmo consumidor será impactado por ambas as comunicações e elas deveriam transmitir uma mesma filosofia corporativa. Como bem coloca Galindo (2009, p. 232) se referindo a uma citação de Harris: “A comunicação mercadológica leva aos consumidores a razão para comprar e a comunicação corporativa leva a eles a permissão para comprar.”

Infelizmente não é assim que acontece em muitos casos. Essa falta de sinergia ocorre, apesar da mesma agência de comunicação ser responsável tanto da conta de comunicação mercadológica, quanto da conta de comunicação institucional. Mas, como é comum as maiores empresas terem mais de uma agência de comunicação, essa integração tende a piorar.

Quando o tema comunicação integrada foi colocado durante a pesquisa, os diretores de planejamento de comunicação diretamente mencionam a integração das ferramentas de comunicação mercadológica. E mesmo se tratando de uma única modalidade, não parece que a integração aconteça de maneira inquestionável. Quando a agência é responsável por todas as ferramentas que desenvolve junto aos seus parceiros, o resultado parece ser melhor. Mas, na medida em que a empresa tem suas próprias agências promocionais, de marketing direto ou digital, a integração vai se tornando mais difícil.

Na maioria das vezes, quem lidera o processo da comunicação é a agência que cuida da marca, normalmente a agência de propaganda, que cria o conceito criativo

que serve de diretriz para todas as outras ferramentas. Cabe ao cliente decidir se a agência de propaganda coordenará as outras disciplinas, acompanhando o desenvolvimento mais de perto, ou se apenas deve passar o conceito de criação e cada uma das outras agências realizam as adaptações às suas maneiras. O resultado acaba variando muito em função do relacionamento entre as agências.

7.2 Briefing

O *briefing* é uma etapa importante do processo de desenvolvimento de uma ação ou campanha de comunicação, pois neste documento deveria conter as informações mais relevantes: o problema a ser resolvido, os objetivos de marketing, os objetivos e metas de comunicação, uma diretriz sobre as estratégias de comunicação, o público-alvo, o orçamento disponível, os prazos e a forma de avaliação, além de um panorama do micro e macro ambientes de marketing.

Entretanto, o que se ouviu dos diretores de comunicação foi muito diferente da definição acima e do que os diversos autores estipulam que um bom *briefing* deve conter. A justificativa para a maioria desses *briefings* serem classificados como insatisfatórios pelos entrevistados vem da reduzida equipe de marketing e comunicação da empresa, da “juniorização” e da capacidade limitada desses profissionais sobre a elaboração deste documento.

Pesquisa conduzida pela Association of National Advertisers (ANA, 2015) com clientes e agências de comunicação, avaliou os *briefings* elaborados pelos clientes quando solicitam campanhas de comunicação. Do ponto de vista dos clientes, 58% dos *briefings* eram bem desenvolvidos, 23% razoavelmente desenvolvidos e 19% não eram realizados satisfatoriamente. Por outro lado, segundo o prisma das agências que recebem os documentos, apenas 27% dos *briefings* poderiam ser considerados bem elaborados, 30% seriam razoáveis e 43% deles ficariam abaixo do que se esperava de um *briefing*.

Muitos entrevistados mencionaram que não recebem *briefings* – alguns são passados por telefone e outros por mensagens de texto, via aparelho celular. Em

outros casos a elaboração é realizada em conjunto, a agência ajudando o cliente a desenvolvê-lo, e até, como foi relatado, alguns casos em que a própria agência de comunicação acaba incumbida de preparar o *briefing* para posterior aprovação do cliente.

Como menciona Sampaio (2013), a responsabilidade de desenvolver o primeiro *briefing* é da empresa. Essa atividade deveria começar com o gerente de marketing que estabelece quais são os objetivos daquela marca, produto e serviço e repassa para o gerente de comunicação todas aquelas informações relevantes citadas acima. Em conjunto, gerente de marketing e gerente de comunicação, fundamentados nas informações, devem definir os objetivos de comunicação da campanha e as principais diretrizes. Então, a equipe de comunicação poderia trabalhar na elaboração final do *briefing* de comunicação. São decisões estratégicas de comunicação e deveriam ser executadas pela empresa.

O guia *Briefing an Agency*, produzido por uma equipe formada por representantes das associações inglesas de propaganda e coordenado pelo Institute of Practitioners In Advertising (IPA, 2015a), apresentou uma pesquisa sobre como os *briefings* são transmitidos para as agências. A grande maioria dos profissionais de comunicação acredita que um *briefing* ideal seria a combinação de um *briefing* escrito e um *briefing* verbal (98%). Entretanto, as agências de publicidade costumam receber aproximadamente 48% dos *briefings* apenas verbalmente, 35% dos *briefings* de maneira combinada – escritos e verbais, e 17% apenas escritos. Um dos respondentes ainda fez uma colocação interessante: “A equação é simples: *briefings* bem elaborados mais instruções estimulantes é igual a agências envolvidas, campanhas impactantes e fortes resultados no mercado.”

Talvez estejamos numa época de transição. Com as equipes com um menor número de profissionais, uma quantidade de trabalho maior, um tempo reduzido para as tomadas de decisões, a maior velocidade com que os resultados devem aparecer, além da mudança do comportamento do consumidor diante dos avanços tecnológicos, o *briefing* possa vir a mudar de formato. Passe de um documento formal e escrito, para o formato mais interativo de uma reunião. Ali o *briefing* seria apresentado pelos gerentes de marketing e comunicação e discutido com a célula

multidisciplinar da agência que atende o cliente. Lógico que as informações técnicas, do mercado, dos consumidores devem ser encaminhadas, mas nesse momento, seriam repassados pela empresa e discutidos aqueles aspectos essenciais do *briefing*: problema, oportunidades e ameaças, objetivos e metas, segmentos-alvo, posicionamento, estratégias e avaliação. Ao menos dessa forma, as empresas assumiriam que têm dificuldades de seguir naquele formato tradicional, não se eximiriam das suas responsabilidades em realizar essa etapa inicial do processo de comunicação e vários profissionais da agência seriam contemplados com as informações da fonte. A agência daria seguimento, processando as decisões e elaborando o seu documento interno para que as próximas etapas do trabalho acontecessem naturalmente.

De qualquer forma, quando a mensuração dos resultados de comunicação estiver implementada com mais vigor no mercado, haverá uma tendência que os *briefings* sejam mais técnicos e diretos, pois a partir desse conjunto de dados e informações, passado de forma escrita ou verbal, é que os resultados da campanha serão avaliados e, possivelmente, a agência será remunerada.

7.3 Objetivos e metas

Como vimos na parte teórica, a gestão de uma organização, ou de uma área dentro da organização, pressupõe seguir o tradicional processo administrativo – planejamento, organização, direção e controle – complementada por Yanaze, Freire e Senise (2013), com o estudo de viabilidade econômico-financeira. Pois assim também deveria ser na gestão da área de comunicação.

O primeiro item que aparece na fase de planejamento é exatamente a definição dos objetivos e metas de comunicação. Decorrentes de análises do ambiente e coerentes com os objetivos globais e de marketing da organização, os objetivos estabelecem o que deve ser alcançado em termos de comunicação e direcionam as ações comunicacionais, que serão avaliadas posteriormente. É primordial que esses objetivos sejam quantificados em termos de volume, valores e tempo – as metas.

Apenas as poucas organizações que possuem uma área de marketing bem estruturada e com uma equipe qualificada parecem traçar os objetivos e metas de comunicação de maneira adequada e coerente, conforme os relatos dos entrevistados. As demais empresas, por sua vez, ainda não depositam atenção necessária nesta decisiva etapa da definição dos objetivos e metas de comunicação.

As agências de comunicação demonstram mais preocupação com essa definição do que as próprias organizações. Ocorre que, sem esse direcionamento o trabalho delas fica vago, sem um propósito real. Então, há um esforço em estabelecer os objetivos, junto com o cliente, antes de dar seguimento ao processo de desenvolvimento da campanha. Também percebe-se a nebulosidade entre objetivos e metas de marketing e de comunicação, com volume de vendas e participação de mercado sendo muito frequentemente utilizados como resultado final.

Em uma pesquisa realizada com o objetivo de avaliar a qualidade dos objetivos de comunicação, Patti *et al.* (2015) recorreram aos casos premiados do Business Marketing Association Gold Key Award 2012. Era de se esperar, considerando que os casos devem demonstrar os resultados alcançados frente aos objetivos colocados, que os objetivos estivessem muito bem formulados. Entretanto, o que o autor constatou foi que mesmo nestes casos a dificuldade em definir o objetivo e a meta de comunicação estava presente. Considerando os quatro aspectos que um objetivo bem elaborado deveria conter, o resultado desta investigação mostra que: a tarefa de comunicação estava presente em 69,5% dos casos, o público-alvo em 99,5%, o prazo em 4,0% e o grau de mudança em apenas 3,2% dos casos. Sendo assim, o problema de definição dos objetivos de comunicação mercadológica parece que não é uma deficiência apenas local.

Não existe um modelo padrão de objetivos de comunicação que as agências seguem, mas parece que todas são orientadas pelos modelos de hierarquia de efeitos sugeridos e adaptados por diferentes autores, também denominados de funil de conversão ou escada por alguns diretores de planejamento. As categorias de objetivos desses modelos de hierarquia que são mais utilizadas são: consciência (*awareness*), simpatia (*liking*), consideração (*consideration*), preferência

(*preference*), conversão ou ação ou compra (*conversion* ou *action* ou *purchase*) e fidelidade (*loyalty*), muito usados no idioma inglês pelo mercado publicitário.

Voltando a pesquisa de Patti *et al.* (2015) uma outra questão da pesquisa investigava exatamente a utilização dos estágios da hierarquia dos efeitos para designar a tarefa a ser cumprida pela comunicação. Os resultados mostraram a frequência de uso dos seguintes estágios: conscientização 17,3%, conhecimento 24,2%, simpatia 5,2%, preferência 6,9%, convicção 1,7%, compra 14,2% e outros (que não eram objetivos de comunicação) 30,5%. Assim, cerca de 70% das tarefas dos objetivos fixados correspondiam a etapas da hierarquia dos efeitos da comunicação.

Quanto ao prazo dos objetivos de comunicação, notou-se que os objetivos e metas de curto prazo estão mais presentes no dia a dia das agências, especialmente com o foco em lembrança, consideração e conversão (vendas). Os objetivos de longo prazo, geralmente, são colocados em reuniões anuais, quando o planejamento da área de marketing e comunicação é desenvolvido. Esses são objetivos de longo prazo para as marcas, pelo que se pode entender. Baseado nos resultados de pesquisas de *tracking* de saúde de marca, realizadas mais comumente pelos grandes clientes, são definidos os objetivos de posicionamento da marca para o ano seguinte. Entretanto, os planejadores de comunicação não mencionaram os objetivos de longo prazo que as campanhas e ações de comunicação se propõem a alcançar, isto é, qual contribuição aquela campanha específica pode gerar num prazo mais longo. Um filme de propaganda, por exemplo, tem o impacto no momento que está sendo veiculado, mas também tem um efeito de longo prazo, naquelas categorias da hierarquia dos efeitos.

Sobre a abrangência dos objetivos, para a campanha de uma forma geral e também para cada ferramenta de comunicação, as respostas observadas nas entrevistas em profundidade mostraram que eram definidos para ambos, cada ação tinha um propósito determinado e a campanha tinha um objetivo global. Porém, nem sempre metas eram estabelecidas. E, quando foram estipuladas, a grande maioria estava relacionada aos impactos de saída de mídia (audiência, cobertura, frequência,

número de páginas vistas, número de *clicks* etc.) e não aos efeitos resultantes daquela mensagem (conscientização, conhecimento, consideração etc.).

É comum no meio digital aparecer o termo engajamento, que Haven (2007) descreve como resultado de quatro aspectos que um indivíduo tem sobre determinada marca no ambiente virtual: envolvimento, interação, intimidade e influência. Assim considerado, haveria níveis diferentes de engajamento, desde uma pessoa que visitou uma página algumas poucas vezes, alguém que interagiu com o site, um indivíduo que curtiu a página e a compartilhou, até aquele que tem muitos seguidores e escreve comentários em *blog* ou no *twitter*, por exemplo. Portanto, quando o objetivo especificado é o engajamento de uma quantidade determinada de pessoas, nem sempre está esclarecido o que se pretende realmente conquistar.

Em recente artigo, Shultz (2015, p. 35, tradução nossa) mais uma vez aponta que o mercado continua interessado muito mais nas saídas do que nos resultados, infelizmente.

A ideia da resposta do consumidor sempre foi um bicho-papão para os profissionais de marketing. O mercado é tão complexo e existem tantas influências e fatores que a tentativa de desempacotá-los não é apenas uma tarefa hercúlea, mas tem parecido ser quase impossível. Assim, a comum solução é focar nas saídas de marketing, não nas respostas. É mais fácil e mais rápido, e ainda, apresentam alguma contagem para comparar com os competidores.

7.4 Mensuração e avaliação dos resultados

Como ficou evidente nas entrevistas, o condutor desse processo de tornar a mensuração uma atividade mais corriqueira no mercado publicitário, não será a agência de comunicação, e sim a empresa-contratante. Apesar de considerarem a mensuração dos resultados das ações de comunicação importante, as agências *full-service*, de maneira geral, acreditam que o cliente é o mais interessado nesse processo.

O cliente, obviamente, é interessado, pois o negócio dele depende, entre vários outros fatores, do desempenho das ações de comunicação. Mas, também deveria parecer mais óbvio que se trata de avaliar a qualidade final do próprio trabalho da agência. Se transferirmos essa situação para uma indústria de qualquer setor, além do controle de qualidade para que os produtos saiam da linha de produção sem defeito, as empresas parecem estar muito interessadas em saber como os consumidores finais avaliam os produtos que compram. Embora uma fábrica possa ter somente clientes organizacionais, por exemplo, varejistas, não seria uma estratégia adequada ficar tão somente concentrados nos intermediários, pois no final do processo estará o consumidor. O resultado final é a avaliação do consumidor.

(...) A única maneira de mensurar as comunicações de marketing tem que vir do receptor – que é o consumidor. Qual foi a reação dos consumidores ao que foi anunciado? Qual impacto a mensagem teve na audiência? Eles fizeram algo, ou se empenharam em algo ou concordaram com algo? Eles se moveram para mais perto de uma compra do que eles teriam se movido sem a comunicação? (SCHULTZ, 2015, p. 35, tradução nossa)

Lembrando dos três aspectos que Hubbard (2008) menciona como justificativas para não se mensurar alguma coisa: 1. objeção econômica (a mensuração seria muito cara); 2. objeção à utilidade e à significância (talvez não seja necessário); 3. objeção ética (alguma questão moral envolvida), parece que o fator preponderante no caso da mensuração e avaliação dos resultados de comunicação mercadológica seria o primeiro, já que não é imoral e parece que confere significado aos envolvidos.

Aliás, este aspecto apareceu em algumas falas no decorrer das entrevistas – a questão do investimento. Para se conseguir um nível de mensuração dos resultados das ações de comunicação, uma estrutura para tal deverá ser montada, com pessoas muito bem qualificadas, ferramentas de análise e informações que precisam ser adquiridas ou levantadas. Isso tem um preço e requer empenho, que tanto as empresas quanto as agências têm se mostrado reticentes em fazer.

Se “mensuração é um conjunto de observações que reduzem a incerteza quando o resultado é expresso como uma quantidade” (Hubbard, 2008, p. 25), o que deve ser levado em consideração nessa análise é o valor do risco que se corre ao não se

realizar a mensuração e o valor da própria mensuração. Talvez existam ações de comunicação que o risco de não se alcançar o objetivo de comunicação seja pequeno e o custo para conseguir mensurar essa específica ação seja relativamente alto. Então, realmente não haveria justificativa para esse investimento na mensuração. Por outro lado, existem ações de comunicação que envolvem um investimento altíssimo, cujo risco de não trazer os benefícios planejados é muito grande para a empresa. A agência, por sua vez, corre o risco de perder o cliente se as ações comunicacionais não surtirem o efeito planejado. Pior ainda, pode ser que o efeito de comunicação esteja acontecendo, mas não resultou na conversão em vendas no curto prazo. Como não se mede o resultado da comunicação, parece que o resultado foi nulo e não há como contra-argumentar.

Além disso, tem uma questão estratégica de ter a posse dessas informações. A mensuração não é uma ação pontual e finita. Como destacou o consultor da área Diego Senise, numa entrevista que concedeu sobre o assunto, a mensuração não pode ser efêmera, na verdade ela é um processo em que se vai aprendendo ao longo do tempo, aprimorando e ajustando as técnicas e métodos para ser realizada eficazmente. Essas informações são valiosas e passarão a ser um ativo da empresa. Um histórico de informações que ajudará certamente as novas decisões estratégicas na área de marketing e comunicação.

Os argumentos para a realização da mensuração da comunicação são diversos e parece que são reconhecidos tanto pela empresa, quanto pela agência de comunicação. Os beneficiários da mensuração também são os dois. Parte da informação é comum, mas cada um dos envolvidos deveria ter uma capacidade de análise para que a mensuração possa, como mencionado acima, contribuir para o seu negócio. O aprendizado que uma agência tem ao mensurar as ações de comunicação de um cliente, serve para desenvolver campanhas mais eficazes e eficientes também para os outros clientes. O mesmo vale para uma empresa que tenha várias marcas no seu portfólio; os aprendizados conquistados no processo de mensuração dos resultados de comunicação serão compartilhados pelos outros gestores de marca.

Apesar de todas as ferramentas, técnicas e métodos que estão disponíveis no mercado para a mensuração de resultado em comunicação de marketing, e até das outras modalidades de comunicação organizacional, essa é uma tarefa complexa. Engana-se quem imagina que a tecnologia por si só já consegue mensurar e avaliar todas as ferramentas, seus impactos no curto e longo prazo, seus efeitos cruzados e sinérgicos e a contribuição individual de cada ação no resultado geral.

Mensurar uma atividade específica de comunicação, seja um evento, um anúncio numa revista ou uma ação promocional, em que se tenha estabelecido muito claramente seus objetivos e metas não é uma tarefa tão difícil, embora possa ser trabalhosa e ter um custo alto, dependendo da ação comunicativa. Avaliar o resultado geral de uma campanha que englobou diversas ferramentas e ações complementares, é certamente mais complicado e provavelmente mais caro, mas, de novo, se os objetivos e metas foram bem definidos e sabe-se exatamente o que precisa ser mensurado, pode ser realizado adequadamente. A etapa mais desafiadora e complexa é tratar da combinação dos efeitos das diversas disciplinas e da atribuição de valores ou pesos para se tentar estimar a contribuição individual de cada ação para o resultado final alcançado, no curto prazo, mas também no longo prazo.

Além de tudo isso, a comunicação é apenas uma das estratégias de marketing daquela marca, que deveria ter um preço adequado, estar disponível para compra nos lugares convenientes e o produto ter uma qualidade pertinente. Lembrando que preço não faz parte da comunicação, mas passa uma mensagem para o consumidor; o local de venda também não é comunicação, mas o cliente tem uma percepção dependendo do canal de distribuição usado; e o produto também não é comunicação, mas suas características físicas transmitem várias informações para o consumidor. Contudo, a empresa não atua sozinha, ela faz parte de um ambiente mercadológico, com os concorrentes, fornecedores, consumidores e diversos outros públicos de interesse que com ela se relacionam. E, não se pode esquecer, dos fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e ambientais presentes.

Tudo isso para falar que não existe uma situação igual à outra. Uma estratégia de comunicação pode ter um resultado ótimo numa situação econômica, mas a mesma

estratégia pode dar errado num outro momento. Um concorrente estava com uma campanha de comunicação num momento e no outro está com preço diferenciado. A tecnologia, a econometria e a modelagem vão ajudar muito as pessoas que estiverem conduzindo essas análises, dando parâmetros às ferramentas e tentando entender o mutante comportamento do consumidor, nesse processo interminável de mensurar e avaliar os resultados da comunicação.

7.5 Estrutura dos clientes

Faz parte da estratégia da organização manter uma estrutura maior ou menor de comunicação. Todavia, os rumos da economia, política trabalhista, educação e formação profissional, o desempenho da empresa no mercado e a situação econômico-financeira, entre outros fatores, também levam a mesma organização a alterar a sua estrutura de comunicação, passando de uma estrutura completa num momento de bonança, para em seguida desfazer-se dessa área e utilizar mais serviços de comunicação terceirizados.

A pesquisa do Ceacom ECA-USP retrata que mesmo nas maiores empresas nacionais a área de comunicação, de uma forma geral, “é enxuta e apresenta lacunas prejudiciais à gestão adequada das atribuições do setor”, especialmente quando a terceirização é exagerada. Também aponta a presença de profissionais não tão experientes, a já dita ‘juniorização’ das equipes de comunicação, sinal da crença de que a área ainda não é vista como importante estrategicamente.

A terceirização da comunicação também é uma prática constante nas organizações quando suas prioridades não contemplam um lugar de importância no organograma. Entretanto, o excesso dessa atitude coloca em risco o tratamento estratégico da comunicação e, ainda, pode levar a empresa a perder o controle de tal modo que, quando perceber, terá mais profissionais terceirizados que internos envolvidos no processo (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2013, p. 469).

Também nas entrevistas realizadas com os diretores de planejamento das agências de comunicação pôde-se constatar esse fato. Aliás, não apenas a área de comunicação, mas a área de marketing como um todo parece estar com uma equipe

bastante reduzida. Os desdobramentos são perceptíveis: equipe reduzida, pouca experiência no mercado de trabalho e capacitação deficiente gera insegurança para tomar decisões, *briefings* mal-formulados, necessidade de ajuda da agência para definição dos objetivos de comunicação das campanhas, demora na aprovação dos materiais, muito retrabalho na agência. Se, para o desenvolvimento da campanha o processo é assim desordenado, a fase da avaliação dos resultados praticamente não acontece, pois novas demandas surgem. O *tracking* de marca uma ou duas vezes por ano assume a função de fazer uma avaliação geral das campanhas.

Difícil acreditar que as empresas estejam delegando decisões estratégicas para as agências, que pelo visto começou na propaganda, passou para a comunicação de uma forma geral e, agora, começa a invadir também algumas decisões de marketing. E, não se trata de clientes de pequeno porte, pois os clientes dessas agências *full service* são empresas grandes, nacionais e internacionais. Acontece que os profissionais das agências, de uma forma geral, também não têm formação de negócios ou mesmo de marketing, sendo a maioria comunicólogos.

Talvez seja esta a brecha que as grandes empresas de consultoria estejam vislumbrando. Como são especialista em gestão, finanças e marketing, se as empresas continuarem nessa direção de contratar serviços de terceiros e manter um quadro reduzido, é provável que as consultorias assumam essas atribuições.

O movimento, já notório, que as consultorias começaram a fazer nos Estados Unidos nos últimos anos e, mais recentemente, mundo afora, inclusive no Brasil, foi a aquisição de empresas de comunicação digital, principalmente, e de design criativo. Segundo o relato de um dos entrevistados, que tinha acabado de voltar de um evento mundial de planejadores de comunicação nos Estados Unidos, esses pretendem se tornar integradores do negócio de comunicação.

As grandes consultorias estão se vendendo no mercado americano, e eu acho que vai chegar aqui rapidinho, como os integradores, tanto do ponto de vista do planejamento das campanhas, da execução das campanhas e das mensurações das campanhas. Você tem a agência que faz o conceito e o *key visual*, você tem agência que faz o digital, mas quem vai juntar

tudo isso, fazer toda essa inteligência acontecer e mensurar tudo isso é a consultoria.

Confirmando esse cenário, as empresas praticamente deixariam a área de comunicação (ou também de marketing) sob responsabilidade das consultorias, que não apenas fariam a etapa de planejamento, mas ficariam a cargo da execução do seu próprio plano.

Abel Reis (2015), CEO no Brasil da Dentsu Aegis Network, em entrevista, disse ter um entendimento que tanto as agências, quanto as consultorias estão caminhando de lados opostos, mas para a mesma direção e se tornarão consultorias de negócios.

As agências digitais, as consultorias de negócio e as consultorias de design estão começando a convergir numa coisa só. Empresas de consultoria clássicas como a McKinsey estão comprando empresas de digital, de design, de *user experience*. Agências digitais estão comprando consultorias de negócios. Essa tendência não é só no Brasil, é global.

[Repórter: A agência de publicidade, como negócio, é sustentável?]
Como negócio de intermediação, não. Como negócio de consultoria de serviços profissionais, sim. No futuro, as melhores agências de publicidade vão se parecer com as melhores consultorias de negócios.

As agências de comunicação, que relutam para expandir a área de pesquisa e inteligência de negócios, que não vem praticando a mensuração de resultado e pouco têm investido na formação de seus profissionais nesta área, como a pesquisa com os diretores de comunicação mostrou, precisam começar a mudar essa condição o quanto antes para se manterem competitivas no mercado.

7.6 Forma de remuneração

Embora não fosse objetivo da pesquisa fazer um levantamento preciso das formas de remuneração que as grandes agências de comunicação praticam atualmente, pode-se perceber que o método mais comum de remuneração das agências que fizeram parte desta pesquisa ainda é a comissão sobre a veiculação de mídia.

Foram citadas que outras maneiras de remuneração também ocorrem, como honorários fixos, ou *fee mensais*, bastante usual, ou ainda, a combinação das duas formas, uma parte da remuneração fixa e uma parte de comissão. Foram poucas as agências que mencionaram que praticam alguma forma de remuneração baseada em resultado, embora existam. Apenas uma agência mostrou preferência por esse formato.

O setor brasileiro de publicidade tem uma característica própria de atuar, tanto quando comparado a outros setores do país, quanto ao ser comparado com o setor publicitário em outros países. Atua na forma de auto-regulamentação, sob diretrizes estabelecidas por alguns órgãos criados por entidades representativas do setor, como o CENP e o CONAR, por exemplo.

O CENP – Conselho Executivo das Normas Padrão foi constituído em 1998 pelas seguintes entidades representativas dos agentes econômicos do setor de publicidade: os anunciantes estão representados pela ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes; as agências de publicidade, pela ABAP – Associação Brasileira das Agências de Publicidade e FENAPRO – Federação Nacional das Agências de Propaganda; e os veículos de comunicação, pela ANJ – Associação Nacional de Jornais, ANER – Associação Nacional dos Editores de Revistas, ABERT – Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão, ABTA – Associação Brasileira de Televisão por Assinatura e Central de Outdoor. Posteriormente se juntaram também o IAB Brasil – Interactive Advertising Bureau, a ABMOOH – Associação Brasileira de Mídia Out-of-Home e a FENAPEX – Federação Nacional da Publicidade Exterior.

O CENP é uma “entidade de atuação nacional, criada e mantida exclusivamente pelo setor privado para assegurar boas práticas comerciais entre Anunciantes, Agências de Publicidade e Veículos de Comunicação”. Na verdade, as normas-padrão da atividade publicitária que regulamentam o setor existem desde 1957, e vêm sendo atualizada ao longo do tempo.

O lado positivo deste tipo de atuação auto-regulamentada, sem dúvida, é que o setor não sofre interferência de órgãos controladores do governo, podendo agir com a

liberdade e sem censura prévia, obviamente agindo de maneira profissional, preservando os padrões morais da sociedade e atuando de forma ética. Por outro lado, parece que o setor estabelece mecanismos entre os seus agentes econômicos, com interesse em preservar a situação das práticas em vigor, não permitindo que outros agentes ou outras modalidades possam atuar neste setor.

Óbvio que cada setor econômico tenta se preservar de ameaças representadas por agentes até então externos ao setor, e estão corretos em sua estratégia. Entretanto, a livre concorrência também é uma condição extremamente poderosa para aumentar a produtividade, a qualidade e a eficiência de qualquer atividade econômica. Ao colocar essas barreiras de entrada ou estabelecer certos vínculos entre as áreas, talvez, as consequências possam não ser tão satisfatórias no longo prazo.

Ao fixar o percentual da comissão sobre a produção que a agência deve ser remunerada em 15%, por exemplo, ou estabelecer o desconto-padrão mínimo de 20% como comissão do investimento de mídia, conforme a norma-padrão estipula, parece uma imposição cujo critério é, no mínimo, controverso. Em alguns casos, essas comissões podem estar demasiadamente altas e, em outros, muito abaixo do empenho necessário para a execução daquela intermediação.

Talvez a livre negociação entre as partes, ou pelo menos uma maior flexibilização, contando com um órgão que pudesse fazer alguma mediação em casos de abusos de poder de alguma das partes, seria mais adequado.

É certo que a norma vem sofrendo algumas atualizações ao longo do tempo e os anunciantes estão se movendo para outras formas de remuneração, aparentemente mais criteriosas na sua metodologia de cálculo. Por exemplo, permitiu como alternativa à remuneração através da comissão, a contratação dos serviços das agências de publicidade mediante honorários ou *fee* de valor fixo mensal, podendo ainda ser cumulativo ou alternativo à comissão. Entretanto, pontua que a remuneração deve ser em valor aproximado ao que seria o valor da prática de comissão sobre a veiculação.

Nos países mais desenvolvidos, especialmente da América do Norte e da Europa, conforme dados da World Federation of Advertisers (WFA) de 2014, menos de 10% das agências eram remuneradas por comissão de mídia. Já na Ásia, a comissão sobre os investimentos em mídia superavam os 40%. Não se obteve dados sobre o mercado brasileiro, mas pelas entrevistas com os diretores de planejamento acredita-se que o formato de comissão seja bastante representativo em nosso país.

Outra demonstração de certa arbitrariedade sobre os negócios é a determinação do “Compromisso com Pesquisas de Mídia” – Resolução 01/2015 do CENP. Este documento afirma que conforme a receita operacional bruta da agência publicitária ela deve cumprir uma exigência mínima de pontos referentes à pesquisa sobre audiência, investimento e hábitos de mídia, isto é, deve fazer um investimento de tal monta para ter acesso a essas ferramentas de mídia. Caso não cumpra esse quesito a agência não é certificada pelo CENP e, portanto, não está elegível a receber o “desconto-padrão” de comissão de veiculação. Reconhece-se a importância das pesquisas e recursos técnicos de mídia para um bom planejamento da campanha publicitária, mas essa decisão deveria ser própria de cada agência, e não uma imposição. Além do que, uma agência poderia comprar todos os dados disponíveis no mercado e não ter profissionais competentes para construir estratégias diferenciadas com os mesmos.

Por outro lado, quando aborda a questão do BV (bônus sobre volume), ou plano de incentivo, como prefere denominar, a postura do órgão regulamentador é um pouco diferente. No texto em que apresentava os Programas de Incentivo em 2000 (LUPETTI, 2010, p. 127-128) o CENP explicava que: tratava-se de prática existente há mais de 30 anos; assim como as companhias aéreas têm programas de incentivo com os agentes de viagem, de forma similar seriam os incentivos dos veículos de comunicação com as agências de propaganda; os programas de incentivo são relevantes para trazer contribuições para a área criativa, instrumentos para pesquisa e qualificação técnica; os frutos ou bônus decorrentes das metas quantitativas e qualitativas atingidas no programa de incentivo não seriam transferíveis aos clientes (empresas); e os programas de incentivo deveriam seguir a prática que sanciona o caráter sigiloso que o reveste.

No texto que faz parte da Norma-Padrão da Atividade Publicitária, disponível atualmente (Anexo A) entre outros aspectos dos planos de incentivo citam:

1. O incentivo como melhor prática é instrumento lícito e legal e terá como propósito o desenvolvimento do mercado publicitário, a qualificação técnica e profissional da agência, objetivando sempre a excelência dos serviços que ela presta tanto ao veículo quanto a anunciantes.
2. O incentivo é iniciativa unilateral do veículo, dirigido unicamente à pessoa jurídica da agência, sendo indevida a ingerência externa de qualquer tipo, inclusive do CENP. Dado o seu caráter de liberalidade, o veículo está livre para configurar o respectivo plano, bem como para e não apenas: estabelecer critérios, objetivos, metas, âmbito, metodologia de aferição, duração, condições para habilitação, inclusão e exclusão de agência, e estipular os frutos, que poderão ser ou não de natureza monetária (CENP, 2015).

Neste quesito, referente aos planos de incentivo, reconhecidos no mercado como BV, parece que a entidade regulamentadora prefere que os próprios agentes entrem em acordo sem interferência, como é da prática da livre concorrência. Postura diferente daquela que estabelece os percentuais para as remunerações e impõem o investimento em ferramentas que a agência deve fazer.

Quanto à presença de agência especializadas em mídia, bastante comum nos Estados Unidos e em outros países, a entidade volta a ter uma postura menos liberal e mais reguladora, não permitindo a sua presença do mercado doméstico.

4.3 Não será aceita a compra e venda de espaço/tempo ou serviço em desacordo com o disposto na Lei no 4.680/65 e no Decreto no 57.690/66, e em especial a realizada por intermédio de centrais de mídia fechadas, de “bureaux de mídia” (“*media brokers*”), agências independentes de mídia ou entidades assemelhadas (CENP, 2015).

Com a entrada das grandes consultorias no mercado de comunicação, primeiro adquirindo as agências de comunicação digital e, possivelmente, como empresas que atuem como uma função de integradores dos vários serviços de comunicação, a entidade regulamentadora terá uma nova decisão a tomar.

Voltando aos modelos de remuneração, uma das grandes barreiras para a adoção da prática baseada em resultado ou incentivo por desempenho parece ser a questão

da mensuração. Tanto as empresas, quanto as agências, na maioria dos casos, não mensuram de maneira satisfatória as ações e as campanhas de comunicação que desenvolvem, conforme apontado na pesquisa com os planejadores de comunicação.

Ao considerarem o que poderia acontecer com a forma de remuneração num cenário em que a mensuração e avaliação dos resultados estivessem estabelecidas, quase todos os entrevistados pontuaram que haveria mudança no modelo de remuneração das agências de comunicação, sendo que a grande maioria mencionou que a remuneração baseada em resultados, ou *success fee*, tenderia a ser muito mais utilizada pelos clientes.

Para que a mudança do modelo de remuneração realmente aconteça, essa parte técnica da abordagem e método da mensuração terá que ser vencida. Mas, outro aspecto importante que deve entrar nessa equação é a parte política dos agentes econômicos envolvidos. Política aqui no sentido de como se comportarão e se posicionarão as associações do setor, as entidades que regulamentam o setor, as grandes agências, os profissionais destacados do mercado, entre outros, frente a essa mudança que pode ocasionar, ou não, impacto no faturamento dessas agências de comunicação.

De maneira geral, não é esperado que essas mudanças ocorram no curto prazo, mas num prazo considerado médio, vindo a acontecer no final desta década e começo da próxima, pela visão da maioria. Também vai depender muito da pressão que as empresas-contratantes farão no mercado para isso se desenvolver numa velocidade maior ou menor. E, além disso, do investimento que as empresas estarão dispostas a fazer para que seja possível realizar as pesquisas e utilizar os instrumentos de análises adequados para que a mensuração dos resultados tenha credibilidade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1 Conclusões

The Marketing Science Institute (MSI), reconhecido centro de estudos de marketing, a cada dois anos solicita que seus membros selecionem os temas que prioritariamente deveriam ser pesquisados para o desenvolvimento da disciplina de marketing. Para o período de 2014 e 2016, logo atrás do tema 1 – Entender o cliente e a experiência do cliente, como segunda prioridade, aparece o tema 2 – Mensuração e comunicação das atividades e investimentos de marketing. Isso destaca mais um indício da importância que este assunto da mensuração vem conquistando mundo afora e a relevância de estudar este tema também no mercado brasileiro.

O presente estudo teve como objetivo geral contribuir para o aprimoramento do referencial teórico do campo da comunicação mercadológica no que se refere à mensuração e avaliação dos resultados de comunicação, especialmente o ponto de vista das agências de comunicação mercadológica e os impactos na relação com os clientes.

Tendo sido realizada uma revisão da literatura dos principais assuntos abordados no trabalho – comunicação mercadológica, agências de comunicação e mensuração e avaliação de resultados na comunicação mercadológica – seguida de uma pesquisa empírica, de natureza exploratória e caráter qualitativo, por meio de uma pesquisa de entrevistas individuais em profundidade com 11 diretores de planejamento de comunicação das maiores agências de comunicação *full service* do Brasil, acredita-se que o objetivo tenha sido cumprido.

A partir do problema de pesquisa que foi colocado como norteador do estudo, assim definido: será que a relação de trabalho entre as empresas e as agências de comunicação pode sofrer significativas mudanças numa situação onde a mensuração e avaliação dos resultados de comunicação mercadológica esteja cada vez mais presente? – foram estabelecidas três premissas que deveriam ser

confirmadas ou não ao final do estudo. Na sequência são apresentadas as discussões e conclusões dessas premissas.

Premissa 1 – As agências de comunicação mercadológica estão passando por um processo de transformação e um dos fatores desencadeadores é a possibilidade de mensurar e avaliar os resultados das campanhas de comunicação desenvolvidas.

Observa-se que não apenas as agências de comunicação, mas o mercado publicitário como um todo está sofrendo transformações. A origem desta mudança parece ser o crescimento da cobrança que os profissionais de marketing e comunicação das grandes organizações vêm sofrendo para justificarem os investimentos na área e apresentarem os resultados das campanhas de comunicação. A situação econômica desfavorável pela qual passa o país acentuou ainda mais essa necessidade de empregar os recursos com parcimônia.

Essa pressão, que tende a aumentar nos próximos anos, tem um desdobramento natural nas agências de comunicação, que desempenham um papel importante como co-responsáveis pelo planejamento, desenvolvimento e execução das campanhas de comunicação mercadológica. Mas, faltava exatamente essa etapa final de avaliação dos resultados, que agora deve ganhar relevância.

Entretanto, ainda são bastante tímidas as ações estruturais e de capacitação técnica para a mensuração por parte das agências. Mesmo considerando que não seja a própria agência que ficará responsável em realizar a mensuração, como parte envolvida e interessada ela precisará ter um conhecimento profundo das técnicas e métodos para discutir e negociar com a empresa e com o instituto de pesquisa, se for o caso, o seu posicionamento sobre a melhor forma de fazer a mensuração.

Outras mudanças que a mensuração pode ocasionar, que já foram debatidas ao longo do trabalho, são: um relacionamento mais técnico e profissional, um processo criativo mais centrado em resolver o problema mercadológico do cliente, um trabalho de monitoramento das ações de comunicação constante durante toda a campanha, até a mudança da forma de remuneração, com grande possibilidade de

ter uma parte significativa condicionada ao alcance dos resultados, o chamado *success fee*.

Premissa 2 – As empresas e as agências de comunicação têm dificuldade em estabelecer os objetivos e metas de comunicação para as ações e campanhas de comunicação mercadológica e raramente possuem dados anteriores, prejudicando o processo de mensuração de resultados.

Em parte essa premissa pode ser verdadeira, noutra sentido não. O primeiro estabelecimento dos objetivos e metas é passado pelo cliente geralmente por meio do *briefing*. Como foi visto, há uma grande insatisfação dos planejadores de comunicação com esses documentos encaminhados. Então, numa segunda etapa, comumente o pessoal da agência se integra aos profissionais da empresa para aprimorar e/ou elaborar um objetivo de comunicação adequado.

Se os objetivos de comunicação reformulados são considerados satisfatórios, segundo os planejadores entrevistados, por outro lado em muitos casos o resultado que se espera alcançar é colocado apenas em impactos de saída de mídia e não no efeito da comunicação no consumidor. Nessas medidas de mídia as agências têm ferramentas que possibilitam ter os índices zero. Em objetivos traçados mediante os itens da hierarquia dos efeitos, a base utilizada, normalmente, é a última pesquisa de *tracking* de saúde de marca.

O objetivo de comunicação pode ser definido com um item da hierarquia dos efeitos, mas geralmente não são estabelecidas metas. A referência para definir os objetivos são os *trackings* de marca, quando se trata de grandes clientes, muitos outros não têm esse índice. De qualquer forma, poucos fazem pesquisa para avaliar o resultado da campanha de comunicação sob os itens da hierarquia de efeitos. Ou seja, a falta de definição do objetivo prejudica, sim, mas não é por essa razão que não fazem a mensuração dos resultados.

Premissa 3 – As agências de comunicação mercadológica não têm avançado na prática da mensuração de resultados, e muito do que é mensurado são medidas de saídas, de impacto de mídia, e não de resultado, de efeito no consumidor.

A percepção da crescente importância da mensuração por parte dos planejadores é unânime, mas ações efetivas para a evolução do conhecimento interno sobre o assunto ou aquisição de instrumentos de pesquisa para este fim ainda são remotas. Algumas poucas atitudes individuais para a capacitação acontecem, até com incentivo da agência, mas não é comum. As agências parecem estar fazendo um esforço maior em ferramentas mais relacionadas à comunicação digital, dado o crescimento de importância desta disciplina.

O alto investimento necessário para implementar plataformas de mensuração de resultado e contratação de equipe qualificada é o provável motivo pelo qual o avanço desta prática de mensuração não acontece nas agências. Além do mais, acreditam que as empresas deveriam ser as responsáveis em contratar os institutos de pesquisa para a realização da mensuração. Então, os gestores das agências estão aguardando as empresas tomarem a iniciativa do processo.

Na segunda consideração desta premissa, tendo em vista todas as ferramentas de comunicação mercadológica, a resposta deve ser positiva. Quantidade de pessoas que participaram de um evento, audiência e cobertura de uma programação de TV, número de páginas acessadas, número de *clicks*, quantidade de folhetos distribuídos, são métricas que ajudam no planejamento e na dimensão do esforço de comunicação, mas não mostram o efeito da comunicação teve sobre o consumidor. Mesmo na comunicação digital, muitas medidas ainda são relacionadas ao impacto, embora exista uma tentativa de avaliação, de caráter mais qualitativo, da repercussão que a comunicação causa em comentários realizados pelas pessoas nas redes sociais, por exemplo.

Concluindo, os resultados demonstram que a maioria das grandes agências de comunicação *full service* pesquisadas ainda realizam a mensuração e avaliação dos resultados das ações e campanhas de comunicação com base em saídas de impacto de mídia. Os clientes grandes adotam a pesquisa de *tracking* de saúde de marca, geralmente realizada uma ou duas vezes por ano, para avaliar as campanhas de comunicação. Entretanto, esse tipo de pesquisa não possibilita relacionar quais ações de comunicação contribuíram para o resultado alcançado.

Um dos problemas verificados começa na equipe de comunicação e marketing das empresas que, em número reduzido e sem muita experiência, passam *briefings* insatisfatórios para as agências. A determinação dos objetivos e metas, conseqüentemente, também fica abaixo do que se espera, e a agência costuma intervir para que sejam mais bem elaborados. Embora os objetivos de comunicação estejam postos, até em relação às categorias da hierarquia dos efeitos da comunicação, muitos não são definidos com metas.

A implementação da mensuração e a avaliação dos resultados de comunicação, quando estabelecida, podem ocasionar diversas mudanças na própria agência de publicidade e na relação de trabalho com as empresas contratante, entre os quais: profissionais mais técnicos e que tenham certo conforto em lidar com números; mudança de procedimentos no desenvolvimento da campanha, mais pautada na resolução dos problemas dos clientes e alcance dos objetivos de comunicação; o início da veiculação da campanha deixa de ser o fim do trabalho para a agência e uma área de monitoramento passa a controlar os desdobramentos da comunicação; um entendimento de quem será o responsável pela mensuração e os métodos e técnicas que serão usadas para tal, envolvendo agência, cliente e instituto de pesquisa ou consultoria especializada; forma de remuneração das agências, que a partir do momento em que os resultados passarem a ser apurados com mais consistência, as empresas tendem a adotar a remuneração baseada em performance, o denominado *success fee*.

8.2 Limitações do trabalho

Os resultados e as conclusões do trabalho devem ser vistos com critério, uma vez que o procedimento metodológico adotado, de caráter exploratório e natureza qualitativa, não permite que sejam estendidos para o mercado como um todo. Também sob este aspecto da metodologia, sempre existe a possibilidade de acontecer um viés involuntário por parte do pesquisador, tanto no processo de coleta, quanto na análise dos resultados.

A pesquisa poderia abranger outros tipos e tamanhos de fornecedores de comunicação, agências de porte médio e pequeno, agências especializadas em

promoção de vendas, eventos e experiências, marketing direto e comunicação digital. Entretanto, mesmo tendo entrevistado algumas dessas agências, devido o grande volume de informações, preferiu se concentrar apenas nas grandes agências *full-service*.

Diante de uma infinidade de métodos e técnicas de mensuração de resultado em comunicação, que surgem a cada dia, o pesquisador preferiu não se aprofundar em explicar suas abordagens e técnicas de cálculo, apenas mostrando que elas estão disponíveis do mercado e retratando um panorama geral.

8.3 Recomendações para futuras pesquisas

Sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas com os outros tipos de agências de comunicação sobre a temática da mensuração e avaliação dos resultados a fim de verificar semelhanças e diferenças nas suas práticas. Estudos específicos sobre objetivos de comunicação, ou *briefing* de comunicação, ou ainda formas de remuneração das agências são também necessária para se ter um conhecimento mais amplo dos processos que vêm sendo aplicados.

Uma última recomendação seria a replicar aqui no Brasil algumas pesquisas que já foram realizadas em outros países. Investigações de CIM, por exemplo, foram aplicadas em diversos países em várias regiões do mundo, mas nenhuma no nosso país, ou mesmo em nosso continente. Essa prática seria interessante pela possibilidade de comparar os resultados e realizar análises mais sofisticadas.

Encerramento

Gostaria de encerrar o trabalho com o comentário de um aluno. Na verdade, não consegui encontrar a frase que li em um desses livros e artigos consultados, mas que ficou na minha cabeça. O autor, também professor, estava discutindo com seus alunos se os valores do orçamento voltados ao esforço de comunicação de marketing seriam investimentos ou despesas. Um aluno trouxe uma resposta interessante: se a comunicação gerou resultado positivo para a empresa, foi um investimento. Mas, se a comunicação não funcionou, terá sido despesa. Certo ou errado, o fato é que o resultado apenas será obtido por meio da mensuração.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ADBRANDS.NET **Worldwide Advertisers and Agencies**. Disponível em: <http://www.adbrands.net/agencies_index.htm> Acesso em: 21 set. 2015.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing dictionary**. Disponível em: <<http://marketing-dictionary.org/ama>> Acesso em: 12 abr. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE - ABAP; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Números da comunicação no Brasil - Estudo comparativo 2011-2013 ABAP / IBGE**. Disponível em: <http://www.abapnacional.com.br/pdfs/publicacoes/abap_numeros_2013.pdf> Acesso em: 09 dez. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO. **Glossário de Marketing Direto**. Disponível em: <<http://www.abemd.org.br/pagina.php?id=24>> Acesso em 21 jul. 2015.
- ASSOCIAÇÃO DE MARKETING PROMOCIONAL. **Definição de marketing promocional**. Disponível em: <[http://ampro.com.br/admin/Files/PDF/definicao_do_marketing_promocional\(1\).pdf](http://ampro.com.br/admin/Files/PDF/definicao_do_marketing_promocional(1).pdf)> Acesso em: 21 jul. 2015.
- ASSOCIATION OF NATIONAL ADVERTISERS. **Enhancing client-agent relationships**, 2015. Disponível em: <<https://www.ana.net/content/show/id/enhancing-relationships>> Acesso em: 09 out. 2015.
- ASSOCIATION OF NATIONAL ADVERTISERS. **2013 ANA Trends in agency compensation**, 16th Edition survey results. 2013. Disponível em: <http://www.r3ww.com/r3/images/articleupdate/R3Publications/2013/2013_Trends_Agency_Comp_Report_FINAL.pdf> Acesso em: 17 set. 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**, 3ª ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.
- BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Propaganda e promoção: Uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. 9ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- BUENO, Wilson C. **Comunicação Empresarial: Políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BONA, Nivea C. **Publicidade e propaganda**: Da agência à campanha. Curitiba: Ibpex, 2007.

CARDOSO, Onésimo O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**: Novos desafios teóricos. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, nov.-dez. 2006.

CASALI, Adriana M. **Repensando a comunicação organizacional**. In: INTERCOM, V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom; Seção Teoria e História de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. UERJ, set. 2005. p.16.

_____. **Comunicação integrada e as novas tecnologias de informação**, SINPROP, Clipping, jun. 2004. Disponível em: <<http://www.sinprop.org.br/>> Acesso em: 12 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**, 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Teoria geral da administração**, Volume 1: Abordagens prescritivas e normativas. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2013.

CHRISTENSEN, Lars T.; CORNELISSEN, Joep. **Bridging corporate and organizational communication: Review, development and look to the future**. Management Communication Quarterly, n. 25, v. 3, p. 383-414, 2011.

CHRISTENSEN, Lars T.; FIRAT, A. Fuat; CORNELISSEN, Joep. **New tensions and challenges in integrated communications**. Corporate Communications International Journals, n. 2, v. 14, p. 207-219, 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO EXECUTIVO DAS NORMAS-PADRÃO. **Normas-padrão da atividade publicitária**. Disponível em: http://www.cenp.com.br/PDF/NomasPadrao/Normas_Padrao_Portugues.pdf> Acesso em 29 mar. 2015.

CORNELISSEN, Joep P.; LOCK, Andrew R. **Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC**. Journal of Advertising Research. v. 40, n. 5, p. 7-15, 2000.

COSTA, Sérgio F. **Método científico**: Os caminhos da investigação. São Paulo: Harbra, 2001.

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

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa**: Método qualitativo, quantitativo e misto, 2ª ed. Porto Alegre: Arned, 2007.

CROSIER, Keith, Promoção. In: BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**, Rio de Janeiro: 2005 p. 296-323.

DANTAS, Edmundo B. **Gerenciamento de contas**: Uma abordagem aplicada a agências de comunicação publicitária. São Paulo: Atlas, 2009.

DATAFOLHA. **Produtos**. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/produtos/index.shtml>> Acesso em: 02 out. 2015.

DAVIS, John. **Measuring Marketing**: 103 Key metrics every marketer needs. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2007.

DUNN, Michael; HARSALL, Chris. **The marketing accountability imperative**: Driving superior returns on marketing investments. São Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass, 2009.

EAGLE, Lynne; KITCHEN, Philip J.; BULMER, Sandy. **Insight into interpreting integrated marketing communications**: Two-nations qualitative comparison. *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 7/8, p. 956-970, 2007.

FARRIS, Paul W. *et al.* **Métricas de marketing**: O guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FONSECA JUNIOR, Wilson C. **A comunicação organizacional: um estudo epistemológico**. Tese de doutorado. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2007, 204 p.

FRANCO, Maria L. P. B. **Análise do conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

FREIRE, Otávio B. L. **Comunicação, cultura e organização – Um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada**. Tese de doutorado. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009, 263 f.

FREUNDT, Valéria. L. M. A. **Métricas de avaliação de comunicação de marketing offline e online**: Um estudo sobre o setor de bancos. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012, 229 f.

GALERANI, Gilceana S. M. **O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional**. *Organicom: Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas*. Ano 2, nº 2. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2005, p. 146-165.

GALINDO, Daniel S. **A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Comunicação Organizacional – Volume 1**, São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação mercadológica**: Uma revisão conceitual. In: GALINDO, Daniel (org.) **Comunicação institucional & mercadológica**, São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2012. p. 69-99.

GFK. **Soluções**. Disponível em: <<http://www.gfk.com/pt-br/solucoes/solucoes/>> Acesso em: 02 out. 2015.

GODOI, C.K.; MATTOS, P. L. C. L. **Entrevista qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K. et al. (orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista Administração de Empresas, EAESP / FGV*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, março/abril 1995.

GOOGLE. **Google analytics**. Disponível em: <http://www.google.com/intl/pt-PT_ALL/analytics/features/content.html> Acesso em: 04 out. 2016.

GOODMAN, Michael B. **Today's corporate communication function**. In: OLIVER, Sandra M. (org.) *Handbook of corporate communications and public relations*. Routledge, c. 13, p. 1-15, 2004.

GOULD, Stephen J. **IMC as theory and as a poststructural set of practices and discourses: A continuously evolving paradigm shift**. *Journal of Advertising Research*, p. 66-70, mar. 2004.

GOVERNO FEDERAL. **DECRETO Nº 57.690, DE 1 DE FEVEREIRO DE 1966.** Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d57690.htm> Acesso em: 22 ago. 2015.

HARDEN, Leland; HEYMAN, Bob. **Marketing by the numbers:** How to measure and improve the ROI of any campaign. New York, Estados Unidos: Amacom, 2011.

HAVEN, Brian. **Marketing's New Key Metric: Engagement.** Forrester Research Inc., 2007. Disponível em: <https://www.adobe.com/enterprise/pdfs/marketing_new_key_metric_engagement.pdf> Acesso em: 14 jun. 2013.

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (orgs.) **Teorias da comunicação:** Conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

HUBBARD, Douglas W. **Como mensurar qualquer coisa:** Encontrando o valor do que é intangível nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

IAPI – INSTITUTE OF ADVERTISING PRACTITIONERS IN IRELAND. **The IAPI guide to finding the right agency: Paying your agency.** Disponível em: <<http://iapi.ie/findingtherightagency/remuneration-methods-2.html>> Acesso em 27 jun. 2015.

IPA – INSTITUTE OF PRACTITIONERS IN ADVERTISING. **Briefing an agency: The best practice guide to briefing communications agencies.** 2011. Disponível em: <http://www.ipa.co.uk/document/briefing-an-agency-best-practice-guide>> Acesso em: 16 mai. 2015a.

_____. **Evaluation: A best practice guide to evaluating the effects of your campaigns.** 2007. Disponível em: <<http://www.ipa.co.uk/Document/Evaluation-best-practice-guide>> Acesso em: 16 mai. 2015b.

_____. **The link between creativity and effectiveness:** New findings from The Gunn Report and the IPA Databank. 2011. Disponível em: http://blog.grey.de/wp-content/uploads/2011/10/Creativity_and_Effectiveness_Report.pdf> Acesso em: 22 set. 2015c.

IBOPE MEDIA. **Dados e Rankings.** Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/conteudo/dados-rankings/>> Acesso em 26 set. 2015a.

_____. **Retro Perspectiva dos Investimentos Publicitários de 2014.** Disponível em: <https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/retrospectiva-e-perspectivas-os-investimentos-publicitarios-de-2014/>> Acesso em 11 set. 2015b.

_____. **Soluções – Aferição, qualificação, eficiência.** Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/afericao/>> Acesso em 02 out. 2015c.

IPSOS. **Atuação – Connect, loyalty, marketing, public affairs.** Disponível em: <<http://www.ipsos.com.br/>> Acesso em 03 out. 2015.

IKEDA, Ana A.; CRESCITELLI, Edson. **O efeito potencial da comunicação integrada de marketing.** Revista Marketing, maio, 2002.

JUNG, Kacie; ROBINSON, Brian. **Measuring the return on your communications investment.** Journal of Integrated Marketing Communication, p. 31-36, 2005.

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

KERR, Gayle et al. **An inside-out approach to integrated marketing communication – An international analysis.** International Journal of Advertising, v. 24, n. 4, p. 511-548, 2008.

KITCHEN, Philip J. **New paradigm: IMC under fire.** Competitiveness Review: An International Business Journal, vol. 15, n. 1, p.72-80, 2005.

KITCHEN, Philip J.; SCHULTZ, Don E. **A multi-country comparison of the drive for IMC.** Journal of Advertising Research, v. 39, n. 1, p. 21-38, 1999.

KITCHEN, Philip J. et al. **Will agencies ever “get” (or understand) IMC?** European Journal of Marketing, v. 38, n. 11/12, p. 1417-1436, 2004.

KLIATCHKO, Jerry G.; SCHULTZ, Don, E. **Twenty years of IMC: A study of CEO and CMO perspectives in Asia-Pacific region.** International Journal of Advertising, v. 33, n. 2, p. 373-390, 2014.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**, 14^a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, 63-75.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEHMANN, Donald R.; REIBSTEIN, David J. **Marketing metrics and financial performance**. Massachusetts, Estados Unidos: Marketing Science Institute, 2006.

LOPES, Valéria S. C. **A gestão da imagem corporativa: um estudo sobre a mensuração e a valoração dos resultados em comunicação corporativa e relações públicas**, ECA – USP, São Paulo, 2005, 278 p.

LOPES, Valéria S. C.; PENAFIERI, Vânia. **Opinião e pesquisa: Instrumentos de orientação e de avaliação**. In: FARIAS, Luiz A. (org.) **Relações públicas estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011, pp. 285-309.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação organizacional: Uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing**. Tese de doutorado. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010, 192 f.

_____. **Administração em publicidade**, 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE **2014 – 2016 Research Priorities**. Disponível em: <http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf> Acessado em: 23/09/14.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas 2009.

MAZZEI, Alessandra. **A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication**. *Corporate Communications International Journal*, n. 2, v. 19, p. 216-230, 2014.

- MELLO, Selma F. M. **Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas**. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010, 217 f.
- MILLWARD BROWN VERMMER. **Soluções – Brand Strategy**. Disponível em: <<http://www.millwardbrown.com/subsites/brazil/solutions>> Acesso em: 03 out. 2015.
- NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.
- NIELSEN. **Soluções**. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/solutions.html>> Acesso em: 02 out. 2015.
- OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, técnicas e práticas**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- O'GUINN, Thomas C.; ALLEN, Chris T.; SEMENIK, Richard J. **Propaganda e promoção integrada da marca**, São Paulo, Cengage Learning, 2008.
- ORGANICOM. Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 2, nº 2. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2005a, p. 70-95.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 28ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PASQUALE, Perrotti P.; LAMMARDO NETO, Claudio; GOMES, Celso L. C. **Comunicação Integrada de Marketing: A teoria na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- PATTERSON, Laura. **Marketing metrics in action: Creating a performance-driven marketing organization**. Chicago, Estados Unidos: Racon Books, 2009.
- PATTI, C. H. et al. **Improving integrated marketing communications practices: A comparison of objectives and results**. Journal of Marketing Communications. DOI: 10.1080/13527266.2015.1027251. Apr. 2015.
- PETTEGREW, Loyd S. **If IMC is so good, what isn't it being implemented? Barriers to IMC adoption in corporate America**. Journal of Integrated Communications, p. 29-37, 2000.
- PHELPS, Joseph; JOHNSON, Edward. **Entering the quagmire: Examining the meaning of integrated marketing communications**. v. 2, n. 3, p. 159-172, 1996.

PICKTON, David. **Assessing integrated corporate communication**. In: OLIVER, Sandra M. (org.) **Handbook of corporate communications and public relations**. Routledge, c. 14, p. 1-16, 2004.

PICKTON, David; HARTLEY, Bob. **Measuring integration: an assessment of the quality of integration marketing communication**. International Journal of Advertising, n. 17, v. 4, p. 447-465, 1998.

PMKB.COM.BR. Portal de conhecimento e experiência em gerenciamento de projetos. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/>> Acesso em: 03 mar. 2014.

POWELL, Guy R. **ROMI – Return on Marketing Investment**. Atlanta, Estados Unidos: RPI Press, 2002.

_____. **Marketing calculator: Measuring and managing return on marketing investment**. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2008.

PREDEBON, José (org.) **Curso de propaganda: Do anúncio à comunicação integrada**. São Paulo: Atlas, 2004.

PRIDE, William, M.; FERRELL, O. C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**, 11^a ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

REGO, Francisco G. Torquato. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

REINOLD T.; TROPP, J. **Integrated marketing communications: How can measure its effectiveness?** Journal of Marketing Communications, n. 2, v. 18, p. 113-132, 2012.

REIS, Abel. **As melhores agências de publicidade vão se parecer com as melhores consultorias de negócios**. Projeto Draft. set. 2015. Disponível em: <<http://projetodraft.com/as-melhores-agencias-de-publicidade-va-se-parecer-com-as-melhores-consultorias-de-negocios/>> Acesso em: 28 set. 2015.

REIS, Maria C.; COSTA, Dulcemar. **A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais**. In: FERREIRA, Jairo (org.) **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

ROSSI, George B.; SERRALVO, Francisco A.; JOÃO, Belmiro N. **Análise de conteúdo**, Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, vol. 13, n. 4, p. 39-48. set. 2014, Edição especial.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José C. **Pesquisa de marketing**: Conceitos e metodologia, 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: Como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 4ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: Teoria, técnica e prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SCHULTZ, Don E. **Integrated Marketing Communications: Maybe definition is in the point of view**. Marketing News, p. 17, jan. 1993.

_____. **IMC receives more appropriate definition**. Marketing News, p. 8-9, set. 2004.

_____. **New, newer, newest: Evolving stages of IMC**, Journal of Integrated Marketing Communication, Medill Department of Integrated Marketing Communications, Northwestern University, Estados Unidos, p. 14-21, 2010. Disponível em: <<http://jimc.medill.northwestern.edu/category/archived-articles-2010/>> Acesso em 17 abr. 2015.

_____. **A measurement retrospective**. Marketing News. p. 34-35, feb. 2015. Disponível em: <<https://www.ama.org/publications/MarketingNews/archive/Pages/mn-feb-2015.aspx>> Acesso em: 26 ago. 2015.

SCHULTZ, Don E.; KITCHEN, Philip J. **Integrated Marketing Communications in U. S. advertising agencies: An exploratory study**. Journal of Advertising Research, v. 37, n. 5, p. 7-18, 1997.

SCHULTZ, Don E.; SCHULTZ, Heidi F. **Transitioning marketing communication into the twenty-first century**. n. 1, v. 1, p. 9-26, 1998.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. **Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional**, Revista Famecos, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, dez. 2006.

SERIC, Maja; SAURA, Irene G. **La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: Una revisión**. Cuadernos de Administración, Colombia, v. 25, n. 44, p. 63-92, enero-jun., 2012.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: Integrando teoria e prática**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TNS. **What we do**. Disponível em: <<http://www.tnsglobal.com/what-we-do>> Acesso em 02 out. 2015.

TREVISAN, Nanci M. **O mito da comunicação integrada**. Revista IMES Comunicação. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul: n. 6, v. 3, p. 47-57, 2003.

VAKRATSAS, Demetrios; AMBLER, Tim. **How advertising works: What do we really know?** Journal of Marketing, v. 63, n. 1, p. 26-43, 1999.

WARC - WORLD ADVERTISING RESEARCH CENTER. **WFA Global marketer week 2014: global advertising spend & economic outlook, 2014-2015**. Disponível em: <https://www.warc.com/Content/Documents/A101446_WFA_Global_Marketer_Week_2014_Global_advertising_spend_26_economic_outlook2c_20142015.content?PUB=WARC-DATA&CID=A101446&ID=5f7e6ee7-7234-48e6-b2e8-154688e97b9d&q=global+advertising+spend+%26+economic+outlook%2c+2014-2015&qr=>> Acesso em: 20 jul. 2015.

WILES, Judith A.; CORNWELL, T. Bettina. **A review of methods utilized in measuring affect, feelings, and emotion in advertising**. Current issues and research in advertising. v. 13, n. 1-2, p. 242-275, 1991.

WORLD FEDERATION OF ADVERTISERS. **2014 WFA Report on global agency remuneration trends and the use of performance metrics**. Disponível em: <http://www.wfanet.org/en/global-news/wfa-reveals-global-agency-remuneration-trends-2014>. Acesso em 18 set. 2015.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de marketing e comunicação: Avanços e aplicações**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YANAZE, Mitsuru H.; CREPALDI, Ubaldo. **A comunicação e a tangibilidade de sua avaliação**. Organicom: Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. Ano 2, nº 2. São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, 2005, p. 135-145.

YANAZE, Mitsuru H.; FREIRE, Otávio B. L.; DENISE, Diego. **Retorno de investimento em comunicação: Avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.

YESHIN, Tony. **A integração de comunicações de marketing**. In: BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**, Rio de Janeiro: 2005 p. 280-295.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro para entrevista em profundidade com os diretores de planejamento das agências de comunicação *full service*

Objetivo da Pesquisa

- Estudar as modalidades de comunicação que a agência desenvolve para os clientes, quem são seus principais interlocutores na empresa, as ferramentas de comunicação mercadológica que desenvolvem na própria agência ou por intermédio de outras agências especializadas parceiras
- Pesquisar aspectos do processo de desenvolvimento do trabalho da agência – acesso aos dados sobre o cliente, *briefing*, objetivos e metas de comunicação, formas de mensuração e avaliação dos resultados.
- Investigar como as agências estão realizando a mensuração de resultados das ações e campanhas de comunicação que desenvolvem e as ferramentas que costumam utilizar para medir o resultado no curto/médio e longo prazo
- Identificar como o tema da mensuração de resultados tem sido tratado na agência, quais os impactos que pode ocasionar no relacionamento agência-cliente, quem deveria ser o responsável pela mensuração dos resultados, métodos de remuneração da agência e perspectiva sobre essa prática no futuro.

Perfil do entrevistado

- Formação universitária
- Experiência profissional na área de comunicação
- Experiência profissional na área de planejamento
- Cargo e tempo que trabalha na agência de publicidade

Dados da organização

- Grupo de comunicação global que a agência pertence
- Estrutura organizacional da empresa
- Principais parceiros especializados dentro e fora do grupo
- Principais clientes e sua divisão entre grandes, médios e pequenos

Serviços de comunicação oferecidos e clientes

- Tipos de serviços de comunicação que a agência oferece
- Trabalhos desenvolvidos com parceiros externos
- Integração das diferentes ações de comunicação

Clientes

- Características das organizações que são seus clientes
- Principais áreas e departamentos das empresas-clientes que atendem
- Avaliação dos profissionais/gestores de comunicação dos clientes

Diretrizes para os fornecedores

- Apresentação global da empresa-cliente para a empresa
- Compartilhamento de planos de negócios, marketing e comunicação
- Estabelecimento de diretriz única para todos os fornecedores de comunicação

Desenvolvimento das atividades de comunicação

- Características do *briefing* que a empresa entrega para a agência
- Avaliação dos *briefings* recebidos
- Características dos objetivos e metas de comunicação
- Avaliação dos objetivos e metas definidos
- Formas de mensuração e avaliação dos resultados no briefing

Mensuração e avaliação de resultado em comunicação

- Ferramentas e ações de comunicação que costumam mensurar
- Métodos utilizados para a mensuração das atividades
- Principais ferramentas de mensuração utilizadas e parceiros
- Conhecimento e avaliação de métodos e ferramentas de mensuração
- Avaliação das mensurações realizadas atualmente pela agência

Premiações que avaliam a efetividade da campanha

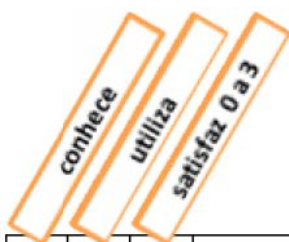
- Participação nessas premiações – EFFIE / IPA
- Importância para a agência e para o mercado

Percepção e Tendências da Mensuração e Avaliação em Comunicação

- Percepção sobre o interesse e o grau de informação dos clientes em relação à mensuração e avaliação dos resultados em comunicação
- Responsável em realizar a mensuração dos resultados de ações de comunicação – empresa, agência ou empresa de pesquisa/consultoria
- Mudanças na relação entre agência e empresa que a implementação da mensuração e avaliação de resultado em comunicação pode ocasionar
- Aspectos positivos e negativos para as empresas com a mensuração dos resultados de comunicação
- Aspectos positivos e negativos para as agências com a mensuração dos resultados de comunicação
- Métodos de remuneração que praticados pela agência atualmente e capacidade da mensuração de resultados provocar alteração nesse formato de remuneração
- Perspectivas sobre o futuro da mensuração e avaliação dos resultados de comunicação mercadológica

Preparação dos profissionais para a mensuração

- Percepção sobre o ensino da mensuração de resultado nas faculdades
- Publicitários ou estatísticos tendem a atuar nesta área de mensuração
- Incentivo da própria agência para capacitar os profissionais em mensuração



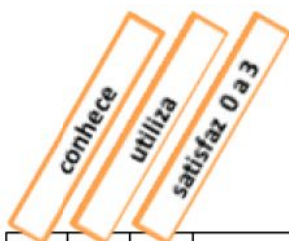
PESQUISA QUALITATIVA DE MENSAGEM
PRÉ-TESTE / PÓS-TESTE

			Focus Group (Discussão em Grupo)
			Entrevistas em Profundidade
			Pesquisas Etnograficas
			- Técnica Zaltman de Elicitação Metafórica
			Outros:



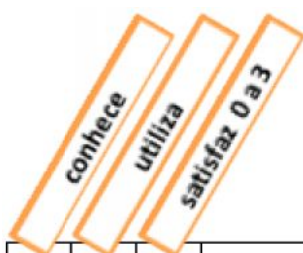
PESQUISA QUANTITATIVA DE MENSAGEM
PRÉ-TESTE

			Teste de Conceito
			Teste de Esboço de Arte, Texto e Filme
			- Compreensão e reação
			- Painéis de consumidores
			Pré-Teste de Anúncios Finalizados
			- Mensagens Impressas Finalizadas
			Teste de Portfólio
			Teste de Legibilidade
			Bonecos de Veículos de Propaganda
			- Anúncios Finalizados para a Mídia Eletrônica
			Teste em Auditório
			Teste de Veiculação no Ar
			Outros:



PESQUISA QUANTITATIVA DE MENSAGEM
PÓS-TESTE
MEDIDAS DE RETORNO, RECONHECIMENTO E LEMBRANÇA

			Teste de Retorno (indagação)
			Teste de Tiragem Dividida (impresso)
			Starch Readership Service (impresso)(GfK)
			Next*Print da IPSOS-ASI
			Magazine Impact Research Service (MIRS) Gallup & Robinson
			Teste Bruzone (TV)
			Teste Burke de Lembrança no Dia Seguinte (DAR) (TV)
			Outros:



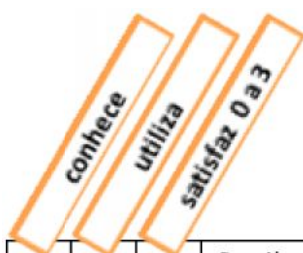
PESQUISA QUANTITATIVA DE MENSAGEM
 PÓS-TESTE
 MEDIDAS DE PERSUASÃO E DIAGNÓSTICO/COMPREENSÃO

			Medidas Persuasivas IPSOS-ASI
			Método de Persuasão ARS
			Diagnóstico Gallup & Robinson
			Diagnóstico Millward Brown
			Next*TV da IPSOS-ASI
			Outros:



PESQUISA QUANTITATIVA DE MENSAGEM
 PÓS-TESTE
 MEDIDAS DE MONITORAMENTO E RESPOSTA DE VENDAS

			Marketing Experimental (Mercado Teste)
			BehaviorScan da IRI
			ScanTrack da Nielsen
			Integrated Marketing Solution (IMS)
			Estudos de monitoramento
			Outros:



PESQUISA QUANTITATIVA DE MENSAGEM
 PÓS-TESTE
 MEDIDAS DE REAÇÕES EMOCIONAIS E FISIOLÓGICAS

			Pupilometria
			Resposta Galvânica ou Eletrodérmica
			Monitoramento Ocular (Eye Tracking)
			Imagem Cerebral / Avaliação Eletroencefalográficas (EEG)
			Autorrelatórios
			Testes Psicológicos
			Outros:

IBOPE	
	Consumo de Meios
	Ad Hoc - Midia
	Caronas - Midia
	Internet
	Planejamento de Midia
	Rádio
	TV
	Consulta.net
	Monitoramento dos meios
	Análise de concorrência
	Fiscalização
	Monitor Evolution
	TagWave
	Multimeios
	Target Group Index
	HAR
	TG.Net
	Análises
	Análise integrada de dados
	Estudos de satisfação - Impotracker
	Estudos de segmentação - Multiviews
	Imagem e marca
	Produtos e serviços
	Técnicas qualitativas
	Internet
	Mobile Report
	Netview
	WebRF
	Internet Pop
	Planejamento de Midia
	Planview
	Radioplanning
	Easymedia
	Easymedia Jornal
	Easymedia4 Rádio
	Easy Analytics
	Bus Ibope
	TV
	TC.Net
	Media Workstation Telereport
	Media Workstation Planview
	Target Group Ratings
	MAP
	e-Telereport
	Consulta.net
	Pesquisas Especiais Radio e TV
	Pesquisa Sintonia
	PayTV Pop
	Public ITR
	MW ITR
	Fiscalização
	Easychecking
	Easychecking Online - Agências
	Easychecking Online - Veiculos
	Estudos de Comunicação
	Recall de propaganda
	Pré e pós-testes de comunicação
	Avaliação de campanhas, mensagens e significados (semiótica)
	Diagnóstico de comunicação - awareness, proximidade e interação
	Usabilidade de sites
	Imagem e Marca
	Brand Funnel
	Converter - Brand Equity
	Mapeamento de Marcas
	Bext - Brand Extension
	Conexão Criativa
	BAM - Brand Association Map
	Produtos e Serviços
	Visual Impact - Embalagem
	Comportamento e Percepção
	Hábitos e atitudes
	Segmentação
	Imagem corporativa de marca
	Satisfação de clientes
	Clima organizacional
	Teste de conceitos, produtos, embalagens, fragrâncias
	Trackings de mercado
	Repertório de marca - Awareness, top of mind e preferência
	Confiança, lealdade à marca
	Estudos Online
	Painel de internautas - Conectai
	Site fácil
	Redes sociais
	Qualis online
	Quantis online
	Web Image
	AdRelevance
	Retail e Shopper
	Shopper Program
	Gerenciamento de categoria
	Mercado
	Advison
	BuzzMetrics
	Flash da Concorrência
	ROI
	Media ROI Solution
	Repucom
	Celebrety DBI
	Football 24
	Sport 24
	Sponsorlink
	Outros:

IPSOS	
	Ipsos Connect
	Global Affluent and Elite Surveys
	SEM - Ipsos Affluent Survey Latin America
	EGM - Estudo Geral de Meios
	Mediacell
	BVC - Brand Value Creator
	Ipsos ASI Live
	Ipsos ASI Labs
	Ipsos ASI Connect
	Ipsos ASI Check
	PLSM!
	Ipsos ASI BrandShout
	MediaMoments
	Next*Connect
	360* Planner
	Brand*Graph
	Ipsos Loyalty
	CSM - Customer Satisfaction Measurement
	Ipsos Marketing
	Ipsos MarketQuest (Brand and Sales Growth)
	Censydiam
	Censydiam Market Structure
	Censydiam Perceptot
	Brand Positioner
	Motivation Landscape
	Censydiam Monitor
	Censydiam Activation
	Bringing Segments to Life
	Brand Positioning
	Innovations Insight
	MarketQuest Shopper
	Global Solutions
	Execuational Excellence
	Shopper Sudoku
	Shopper Effect Index
	Finder/Deciders Matrix
	Retail Labs
	Shopper Spotlight
	Shopper Connections
	Retail Perceptor
	Shopper Decision Tree
	Shopper Adjacencies
	Shopper Commstore
	Shopper Optimisation Suite
	Marketing Management Analytics
	Marketing Mix Modeling & ROI
	Brand Funnel Analysis
	In Marketing Testing
	Big Data Management System
	Ipsos InnoQuest (Innovation and Forecasting)
	Insights and Ideas
	Activation*Workshops
	InnoQuest*Insights
	InnoQuest*Ideas
	Concepts and CPT
	InnoQuest*Max
	Archetype IQ System
	InnoQuest*Concepts
	InnoQuest*Vantis Concepts
	Product Testing
	InnoQuest*Product
	InnoQuest*Vantis Optimize
	Forecasting
	InnoQuest*Designor
	InnoQuest*Max
	InnoQuest*Vantis MVP
	Post-Launch Tracking
	InnoQuest*Tracker
	Ipsos Understanding Unlimited (Qualitative)
	Ipsos UU - The life suite
	Ipsos UU - Innovative techniques
	Qual Mobile
	ECE - Ethnography Center Excellence
	Life Books
	Labs
	QualSpace
	Social Spaces
	Brand Life
	Krisis
	SWAP
	Neurociência
	Biometrics
	Eye Tracking
	Implicit Associations
	Facial Coding
	Outros:

GfK		
		Mídia & Entretenimento
		Oportunidade do Mercado e Tendências Emergentes da Mídia
		Desempenho e Valor da Marca
		Medição de Audiência
		TV
		Rádio
		Imprensa
		Online e Móvel
		Out-Of-Home
		Tracking de Vendas
		Testes de Trailer e Eficácia Publicitária
		Experiência, satisfação e Lealdade do Consumidor
		Soluções
		Gestão de marca
		Tendências da Marca
		Tendências de Consumo
		Tendências do Varejo
		Posicionamento e Potencial da Marca
		Construção e Manutenção do Valor da Marca
		Tracking de Relacionamento com a Marca
		Medição de Audiência & Insights
		TV
		Rádio
		Imprensa
		Online e Móvel
		Out-Of-Home
		Envolvimento do Público
		Impacto de Promoções
		Eficácia dos Patrocínios
		Tracking de Cross Mídia
		Informações Integradas
		Análise Avançada - Sistemas Analíticos e Relatórios
		Painel de Consumidores
		Insights de Consumidores
		Soluções Avançadas de Negócios
		Inovação e Digital
		Jornada de Compra Online
		Otimização de Comunicação Online
		Otimização de Experiência com Website
		Medição de Audiência Mobile
		Atividade de Mobile Marketing
		Uso de Dispositivos
		Mystery Shopping
		Recomendação de produtos
		Experiência com o Atendimento ao Cliente
		Auditoria de Conformidade
		Auditorias de Varejo
		Cliente Oculto por Setor
		Promoção & Varejo Casual
		Monitoramento de Prateleira na Loja
		Monitoramento em Anúncios em Mídia Impressa
		Monitoramento da Web
		Análise de Dados Causais - Prateleira, Impresso e Web
		Gerenciamento de Comunicação
		Planejamento de Comunicação
		Otimização de Comunicação
		Eficácia Publicitária
		Integrando a Experiência da Marca e do Cliente
		Teste de Propaganda da Ideia Criativa
		Resposta emocional e comercial
		Biometria - análise do movimento facial
		Diagnóstico do desempenho comercial
		Tracking de Propaganda
		GfK Experience Effects
		Tracking de Marca
		Auditoria no Ponto de Contato
		Tracking de Lealdade do Cliente
		GfK Echo - Medida de experiência e satisfação por evento
		Tracking Celebidades
		GfK Experience Effects
		Oportunidades do Mercado e Inovação
		Mapa de Mercado Futuro
		Market Trends
		GfK Smart Discovery
		GfK Innovation Roadmap
		Plataformas de Inovação Estratégica
		GfK FuturePath
		Experiência de Sucesso
		GfK Smart Creative
		Plano de Gestão da Inovação
		GfK MarketBuilder
		Catálogos de Produtos Padronizados
		Dados de Produtos do Varejo
		Dados de Produto para Canal
		Solução de Catálogo de Produtos para Fabricantes
		Experiência do Usuário
		UX Strategy at GfK
		UX Design
		UX Measurement
		UX Score
		Global Testing and Localization
		Online Survey
		Usability Testing
		Remote Testing
		UX monitor
		Eye Tracking
		UX Mapping
		UX Labs (Estados Unidos, Alemanha, Austrália, China)
		Outros:

DATAFOLHA		
		Produtos
		Top of Mind
		Datafolha Brasil
		Datafolha Cidades
		Datafolha PRM ("merchandising")
		30 Segundos
		Medição de público em eventos
		Pesquisas Ad Hoc
		Estudos de hábitos e atitudes de consumidores
		Tracking de categoria de produtos
		Estudos de imagem de empresas
		Estudos de marca
		Segmentação de mercado
		Análise de cluster
		Posicionamento de marca
		Posicionamento de comunicação
		Teste de produto, conceito e embalagem
		Avaliação da satisfação de clientes
		Pesquisas de Mídia
		Medidas de audiência:
		- TV - aberta e fechada
		- Rádio
		- Revista
		- Internet
		Lembrança de marca
		Avaliação de programas
		Avaliação de programação
		Perfil de audiência
		Segmentação e mapeamento de audiência
		Recall de propaganda em mídia exteriores
		Flagrante para medir eficiência do meio
		Contagem de fluxo (veículos/pedestres) expostos ao meio
		Outros:

TNS		
		Brand & Communication
		Brand Strategy
		NeedScope
		Conversion Model
		Communication Effectiveness
		AdEval
		AdEval Idea Workshop
		AdEval Qualitative
		AdEval Sort (Quantitative)
		AdEval Check
		Conversion Model Communications Tracking
		AdEffect
		Brand Performance
		BPO - Brand Performance Optimization
		Situational Equity
		Conversion Model Express
		BAIT (automotive)
		Innovation & Product Development
		Launch eValuated
		Matrix
		Concept eValuate
		Product eValuated
		Launch eValuated
		Qualitative
		Insightment
		SuperGroup
		SuperClinic
		Incubator
		Retail & Shopper
		Shopper Dimensions
		Purchase Decision Journey
		Shopper Decision Activator
		Triggers & Barriers Activator
		Shopper Tester
		Stakeholder Management
		TRI*Customer Experience
		TRI*M High Performance Organisation
		TRI*M Corporate Reputation
		TRI*M Product Experience
		Outros:


MILLWARD BROWN VERMERMER		
		Strategy
		BrandDynamics
		Brand Equity
		Brand Strategy
		Creative Development
		Idea
		IdeaBlog
		Pre-Link
		Link
		LinkExpress
		Link for Digital
		Link4Kids
		Website Evaluation
		Channel Optimization
		AdIndex
		AdIndex Dash
		CrossMedia Research
		FanIndex
		Return on Investment
		Advertising
		Ad Development
		Ad Testing
		Automated Testing
		Express Testing
		Custom Ad Testing
		Ad Tracking
		AdExpress
		Media & Digital
		Media Effectiveness
		Cross Media
		Brand Lift Insights
		Digital Behavior Analytics
		Consumer Dynamics
		Market Landscape
		Path-to-Purchase
		Shopper Activation
		Brand Performance
		AdExpress / AdNow
		BrandExpress / BrandNow
		Brand Valuation
		Brand Tracking
		Firefly
		Eye Capture
		Idea Cards
		Idea Blog
		TrackLight
		Outros:

INTERBRAND		
		Estratégia
		Design de Identidade
		Embalagem
		Identidade Verbal
		Brand Valuation
		Customer Understanding
		Research & Analytics
		Brand Intelligence
		Brand Valuation
		Experience Valuation
		Outros:


TROIANO BRANDING		
		Metodologias Quantitativas
		Estudos Qualitativos
		Neurociência - ZMET Harvard
		Tipologia e Segmentação
		Naming
		Identidade Visual
		Posicionamento de Marca
		Arquitetura de Marca
		Extensão de Marca
		Planejamento de Branding
		Valor Econômico da Marca
		Brand Inside
		Guia de Ação da Marca
		Implantação de Branding
		Storytelling
		Brand Insight
		Outros:

COMSCORE		
		Análise de Audiência
		MMX Multi-Platform
		MMX Medição de audiência on-line
		Ad Metrix
		Mobile Metrix
		Video Metrix
		qSearch
		Device Essencials
		Reach / Frequency
		Shareable
		Benchmarking Studies
		Media Planner
		Segment Metrix
		Social Essencials
		Análise de Publicidade
		vCE - Validated Campaign Essencials
		Action Lift
		Brand Survey Lift
		vME - Validated Media Essencials
		Brand Survey Lift Pulse
		Brand Monitor
		Enterprise Analytics
		Digital Analytics Enterprise
		Multi-Plataform
		Digital Analytix Video
		Digital Analytics Applications
		Digital Analytics Advanced Reporting
		Digital Analytics Campaigns & E-commerce
		Live Segmentation
		Outros:


NIELSEN		
		Operationalization
		Mensuração do varejo
		Painel de consumidores
		Innovation
		EEG (eletroencefalografia)
		Eye Tracking
		Marketing Effectiveness
		Advertising Effectiveness
		Digital Ad Ratings
		Digital Brand Effect
		Consumer Neuroscience
		Marketing Mix
		Maximização dos Investimentos em Marketing
		Audience Measurement
		NetView
		WebRF
		AdRelevance
		Mobile Report
		Shopper
		Índice de Confiança do Consumidor
		Soluções de Merchandising
		Spectra
		Sales Measurement
		Neogrid Supply Chain Intelligence
		Neogrid Supply Chain Insights
		Neogrid Supply Chain Benchmark
		On Shelf Availability
		Outros:




AUNICA		
		Analytics e Business Intelligence
		Mídia Programática e Performance
		Data Strategy e Big Data Digital
		Gestão da Experiência Digital
		Fast Track Digital
		Dashboards Real-Time
		Digital Analytics
		Rich Media, Adserver e Video
		Adform
		Adobe Marketing Cloud
		Anamatrix by Ensignten
		Aunica Robot
		Pubmatic - SSP
		Signal - Single ID
		Outros:




GOOGLE		
		Google Analytics
		Ferramentas de Análise
		Analytics intelligence
		Relatórios personalizados
		Variáveis personalizadas
		Segmentação avançada
		Painéis de controle
		Visualização
		Compartilhamento
		API e personalização
		Conteúdo de Análise
		Pesquisa do site
		Análise da página
		Velocidade do site
		Acompanhamento de eventos
		Análise do Google AdSense
		Mobile App Analytics
		Relatórios de aquisição e análise de usuários
		Relatório de envolvimento
		Relatório de resultado/impacto comercial
		Tráfego do site para celular
		Análise de Conversão
		Metas de conversão / Funil de metas
		Acompanhamento dos eventos
		Visualização de navegação
		Relatórios de comércio eletrônico
		Funis multicanais
		Análise de Redes Sociais
		Conversões de redes sociais
		Redes sociais de origem
		Compartilhamento social
		Hub de dados de redes sociais
		Análise de Publicidade
		Rede de display do Google
		Remarketing
		Relatórios do Google Adwords
		Comércio Eletrônico
		Enhanced ecommerce
		Outros:




SIRASA EXPERIAN		
		Consumer insight
		Data analytics
		Gestão do ponto de venda
		Perfil express
		Geomarketing
		Mosaic
		Perfil da região
		Targeting
		Clone express
		Lista online
		Portfólio de dados de marketing
		Infomais
		Data quality
		Infobusca
		Infoclean
		Cross-channel marketing
		Cross-channel marketing platform
		Virtual target
		Outros:



ADOBE		
		Adobe Analytics
		Adobe Audience Manager
		Adobe Campaign
		Adobe Experience Manager
		Adobe Media Optimizer
		Adobe Primetime
		Adobe Social
		Adobe Target
		Outros:



GALLUP & ROBINSON		
		Message development
		Ideation research
		Belief elicitation research
		Concept testing
		Content assessment
		Online concept & ad pre-testing
		Real-world copy testing
		Neuro-marketing & emotions-based response
		Advanced persuasion
		Flow theory research
		In-marketing performance
		Pre/pos studies
		Tracking studies
		Marketing research
		Spokesperson & icon testing
		Events & sponsorship evaluation
		Corporate reputation
		Experiential marketing research
		Content marketing research
		Cross-media effectiveness research
		Medium influences research
		User experience testing
		Consumer neuroscience
		Audience response lab
		Outros:



SOCIALBAKERS		
		Socialbakers analytics
		Promoted post detection
		Instagram analytics
		Socialbakers ads
		Socialbakers listening
		Socialbakers builder
		Executive dashboard
		Outros:

ANEXOS

ANEXO A – NORMAS-PADRÃO DA ATIVIDADE PUBLICITÁRIA

ANEXO "C" - DOS PLANOS DE INCENTIVO (p. 21)

Os normativos dispostos neste Anexo referem-se aos planos de incentivo instituídos por veículos de comunicação, tratados nos itens 4.1, 4.1.1, 4.2 e 4.105 das Normas-Padrão. Neste documento, as agências de publicidade são designadas, simplesmente, como "agências"; os veículos de comunicação como "veículos" e os planos de incentivo como "incentivo":

1. O incentivo como melhor prática é instrumento lícito e legal e terá como propósito o desenvolvimento do mercado publicitário, a qualificação técnica e profissional da agência, objetivando sempre a excelência dos serviços que ela presta tanto ao veículo quanto a anunciantes.
2. O incentivo é iniciativa unilateral do veículo, dirigido unicamente à pessoa jurídica da agência, sendo indevida a ingerência externa de qualquer tipo, inclusive do CENP. Dado o seu caráter de liberalidade, o veículo está livre para configurar o respectivo plano, bem como para e não apenas: estabelecer critérios, objetivos, metas, âmbito, metodologia de aferição, duração, condições para habilitação, inclusão e exclusão de agência, e estipular os frutos, que poderão ser ou não de natureza monetária.
3. O incentivo vincula tão-somente o veículo instituidor e a agência por ele habilitada, sem que dessa relação empresarial resulte ônus para os clientes-anunciantes, os quais, por definição, não são parte dela.
4. As recomendações de mídia da agência basear-se-ão na boa técnica, prevalecendo esta sobre o escopo do incentivo, ressalvado sempre o direito de escolha do anunciante.
5. Os frutos proporcionados pelo incentivo constituem receita da agência, a ser regularmente escriturada e oferecida à tributação.
6. É lícito ao cliente indagar se a agência participa ou não de planos de incentivo, assim como, é lícito à agência e ao veículo guardar, nos termos da lei, sigilo acerca de valores recebidos e pagos, e dos critérios para a concessão de incentivos.