

## Framework de apoio à formulação de modelos para mensurar a comunicação

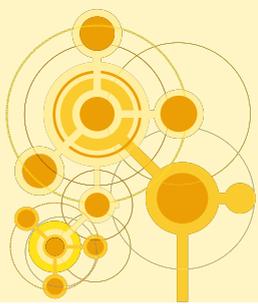
Framework to support the formulation of models to measure communication

Marcos de apoyo a la formulación de modelos para medir la comunicación



Claudio Cardoso

- Fudador da Altavive
- Professor Titular aposentado da UFBA
- E-mail: [claudio@altavive.com](mailto:claudio@altavive.com).



**G**estores de comunicação têm em mãos um dos maiores desafios empresariais do momento que é administrar altos valores dos ativos intangíveis de imagem e reputação, muito por conta do crescimento proporcional desse tipo de ativo nas últimas décadas em detrimento daqueles tangíveis.

O que antes resultava praticamente da avaliação do patrimônio físico e da situação averiguada em livros contábeis, o *valuation* das empresas na atualidade observa fatias cada vez maiores de valores provenientes do âmbito tecnológico e do conhecimento – incluindo patentes, níveis de produtividade e domínio técnico dos funcionários – somadas a fatias menores, porém bastante valiosas, provenientes do âmbito da comunicação.

Uma consequência imediata desse novo cenário é o aumento da pressão sobre os gestores responsáveis pela imagem e pela reputação, não somente para que cuidem e façam crescer o valor do negócio, mas para que quantifiquem com precisão os investimentos e resultados alcançados. A favor desses executivos, há uma infinidade de metodologias, técnicas, tecnologias, toda sorte de ferramentas, além de novas disciplinas da indústria da gestão e novos conceitos bem definidos, particularmente pelo marketing digital.

Somente para mencionar alguns, hoje conta-se com Customer Relationship Management (CRM), Demand Side Platform (DSP) e Sale Side Platform (SSP), Data Management Platform (DMP), Customer Data Management (CDM), Bouncing Rate, Taxa de Conversões no website (ou, simplesmente, vendas), tráfego obtido na landing page, Custo por Aquisição (CPA), Click Through Rate (CTR) ou o número de cliques recebidos sobre um anúncio.

Apesar de todo esse arsenal e, talvez exatamente por conta de sua extrema variedade, o desenvolvimento de bons instrumentos para avaliação do desempenho das ações de comunicação ficou mais complicado. E aqui entra a necessidade de elevar o patamar de observação e reflexão para o nível propriamente gerencial. Gerentes de comunicação precisam, mais do que nunca, de um *framework* compreensivo que os ajude a formular modelos para mensurar as atividades sob seu comando.

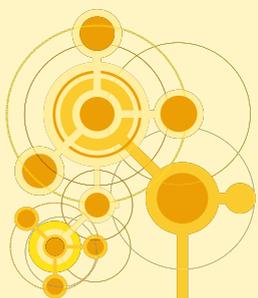
## FERRAMENTAS PARA ORGANIZAR A MENSURAÇÃO

Em 2021, publiquei um livro<sup>1</sup> cuja principal ambição era oferecer ferramentas efetivas para o comunicador desempenhar suas funções em níveis estratégicos do negócio. Dentre elas, gostaria de destacar para os propósitos desta edição da revista *Organicom* um modelo de apoio ao desenvolvimento de sistemas de avaliação que proporcionem a máxima aderência às necessidades específicas de cada gestor. A intenção do modelo é servir como uma espécie de “organizador mental” para ajudar o gestor a entender o que precisa medir, qual a importância de cada camada de avaliação e o que extrair de cada um dos indicadores selecionados.

Com este propósito, decidi extrair e atualizar o trecho do livro dedicado ao modelo altaMetrics (Cardoso, 2021, p.184-208), conforme o batizei em sua criação em 2017. A partir dele podemos obter algumas orientações sobre o caminho a percorrer para especificar sistemas de avaliação adequados a cada contexto empresarial.

O fato é que medir ativos intangíveis é um antigo desafio do mundo empresarial. Tradicionalmente, muitos consideram virtualmente impossível mensurar este tipo de valor da organização. Eu sigo outra linha. Há muito adotei o princípio de que tudo – ou melhor, quase tudo – pode ser medido. Percebo que ainda existe bastante resistência a essa ideia. Contudo, essa resistência é significativamente reduzida quando se compreende que o esforço de estabelecer métricas razoáveis sem a pretensão de estabelecer medidas precisas se inspira no desejo de mitigar riscos e incertezas, além de otimizar recursos.

<sup>1</sup> CARDOSO, Claudio. *A comunicação no comando*. São Paulo: Aberje Editorial, 2021.



O primeiro ponto a ser assimilado, antes de abordar a questão da mensuração na comunicação, é que aspectos como satisfação do cliente, riscos de imagem, grau de eficiência de determinado veículo, quais conteúdos são mais danosos para a reputação ou ainda a taxa de conversão de uma abordagem específica de conteúdo na mídia são todos passíveis de serem medidos.

Uma vez ultrapassada essa primeira barreira, vem o segundo ponto: é preciso compreender e internalizar o fato de que os desafios de medição de ativos intangíveis não são incomuns. Todos os comunicadores das organizações precisam estimar com maior precisão as consequências de suas ações e entender quais delas são mais eficientes. Todos precisam obter um quadro compreensivo do que deve ser medido para saber mais sobre quais componentes da comunicação colaboram para um resultado mais efetivo.

Em geral, analistas profissionais e executivos tomadores de decisão enfrentam dificuldades pela ausência de boas métricas sobre as quais devem basear e evoluir suas observações. Por outro lado, é oportuno destacar que tudo o que realmente importa em uma organização acaba proporcionando consequências observáveis e com um pouco de matemática, geralmente trivial, essas observações podem fornecer as bases para reduzir a incerteza. Mesmo informações imperfeitas têm algum valor que pode ser relevante para as decisões (Hubbard, 2008).

A dificuldade de medir aquilo que parece ser por natureza intangível – aqui em seu sentido mais literal, aquilo que não pode ser tocado ou tornado concreto – é bem mais comum do que pensam muitos comunicadores. Várias atividades profissionais enfrentam dificuldades similares, senão ainda mais complicadas.

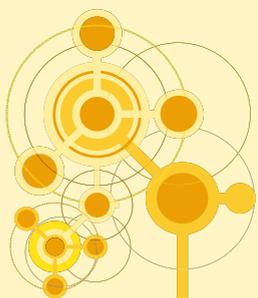
Para Hubbard, autor do provocativo *Como mensurar qualquer coisa* (2008), mesmo os mais fervorosos defensores dos métodos quantitativos podem ser facilmente paralisados pelos mesmos obstáculos que os céticos encontram. Encontrar formas de atribuir boas métricas não é a única dificuldade que se encontra na hora de mensurar variáveis intangíveis. Nesse ponto emerge um novo fator que torna ainda mais complicado o empenho em medir resultados das ações de comunicação.

A montagem da equação começa pela identificação das variáveis mais relevantes, e segue com a definição de boas métricas, passa pela conversão do observável em dados e chega à operação analítica de transformar os dados obtidos em informações valiosas. Porém, mesmo que tenhamos seguido por essa trilha com o máximo rigor, ideias preconcebidas podem colocar todo o longo esforço a perder. É o que ensina o médico sueco Hans Rosling, mundialmente reconhecido por suas notáveis palestras, cofundador da Fundação Gapminder e um dos criadores do sistema de software Trendalyzer, especializado em visualização dinâmica de dados. Para ele, uma das principais barreiras para o bom uso dos dados, além da dificuldade de acesso a fontes confiáveis, é a interpretação errônea por conta das nossas ideias preconcebidas. Em outras palavras, a simples noção intuitiva de proporção não é mais suficiente nas escalas atuais (Rosling, Rosling; Rönnlund, 2019).

O instrumento que apresentarei a seguir foi inspirado no modelo proposto inicialmente pela International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) e tem o objetivo de organizar a abordagem dos comunicadores que se prestam a enfrentar e superar o desafio da mensuração das ações de comunicação.

Acredito que profissionais da comunicação gostariam de ter à disposição bons indicadores sobre o posicionamento da marca, o desempenho da imagem projetada ou, ainda, a reputação e seu impacto no valor da organização.

Desde sua fundação em 1996, a AMEC defende a necessidade de desenvolver métodos mais precisos para mensurar a comunicação. Uma de suas campanhas mais conhecidas é “Say NO to AVEs”, isto é, “diga NÃO aos indicadores importados da publicidade” (AVE: Advertising Value Equivalency). Essa associação acredita que profissionais de relações públicas, na ausência de indicadores especialmente desenvolvidos para avaliar suas atividades, tradicionalmente importaram índices de desempenho da publicidade, realizando uma “Equivalência no valor da publicidade”.



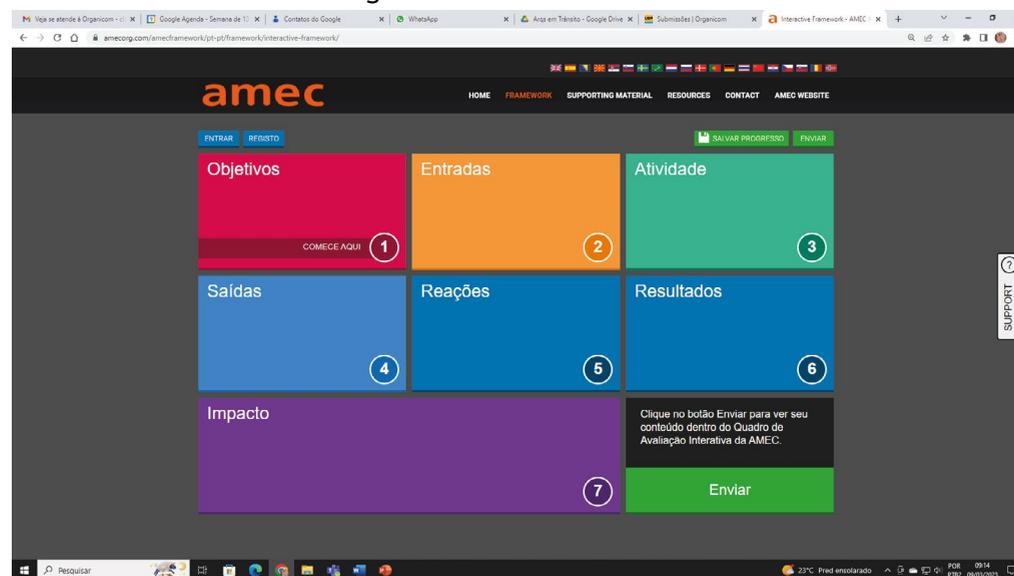
A AVE é uma medida usada no segmento das relações públicas para estimar o benefício da cobertura da mídia de uma campanha para determinada organização cliente. Esse indicador, ainda em uso no Brasil e em vários outros países, geralmente mede o tamanho da audiência e a cobertura geográfica alcançadas. A partir desses dados, calcula qual seria o custo para atingir os mesmos indicadores caso a ação fosse paga como material publicitário.

Como esses conteúdos tratam de naturezas distintas, aqueles que ainda adotam esses indicadores decidem aplicar um multiplicador arbitrário, comumente de 3 a 10, para se obter um fator de credibilidade da cobertura de caráter noticioso comparada ao caráter publicitário (Macnamara, 2005). Desse modo, usuários desses antigos métodos acreditam equivaler o valor das notícias publicadas aos anúncios publicitários. Essa prática, apesar de evidentemente imprecisa, é utilizada até os dias atuais.

O exemplo mais contundente é a aplicação da tradicional “centimetragem” fornecida por empresas de clipagem de notícias e outras publicações nos relatórios gerenciais de desempenho da qualidade de exposição da marca. Para fazer frente a práticas dessa natureza, que guardam profundos mal-entendidos sobre os reais objetivos das ações de relações públicas, a AMEC lançou em 2014 uma metodologia para apoiar o desenvolvimento de planos de ação baseados em um conjunto de indicadores mais adequados ao que efetivamente se busca por meio de investimentos em comunicação.

O *Interactive Evaluation Framework* (quadro de avaliação interativa) funciona como um roteiro que o profissional de comunicação preenche de modo a direcionar o seu planejamento por uma mentalidade de avaliação e mensuração. O formulário está disponível no website da associação<sup>2</sup>.

Figura 1: Website da AMEC



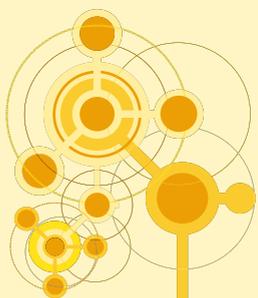
Fonte: Disponível em: <https://amecorg.com/amecframework/pt-pt/framework/interactive-framework/>.

O fato é que vários dos métodos de avaliação que a indústria da comunicação adotou por muitos anos se mostraram insuficientes. À medida que as relações públicas e a publicidade intensificam a visão da comunicação integrada<sup>3</sup>, e as organizações consolidam seus diversos departamentos dedicados à imagem e à reputação em apenas um grupo de trabalho, profissionais de comunicação são mais solicitados a trabalhar com todas as formas de mídia, além de medir o desempenho dos novos canais e suas novas táticas.

Nesta linha, a AMEC preconiza que para provar o valor da comunicação em uma era de prestação de contas é indispensável ir além das velhas medições do conteúdo, análise que em boa medida foi suficiente nas últimas duas ou três décadas. “Agora os

<sup>2</sup> Disponível em: <https://amecorg.com/amecframework/pt-pt/framework/interactive-framework/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

<sup>3</sup> Sobre a importante abordagem da comunicação integrada, ver Kunsch (2003), especialmente o capítulo 4, “Relações públicas e a filosofia da comunicação integrada” (p.149-202).



profissionais de comunicação devem mostrar o efeito que o seu trabalho tem tido sobre os objetivos de suas respectivas organizações" (International Association..., 2020).

## O MODELO ALTAMETRICS

De volta ao quadro de avaliação interativa da AMEC, destaco os quatro elementos de avaliação das ações de comunicação que compõem o modelo e que vão integrar o nosso modelo: objetivos, entradas, atividades, saídas (entregas), reações, resultados e impacto.

As três primeiras dimensões, apresentadas na Figura 1, referem-se aos elementos de partida para o plano de ação: objetivos, entradas e atividades. São campos preenchidos pelo desenvolvedor do plano com informações que vão direcionar suas ações.

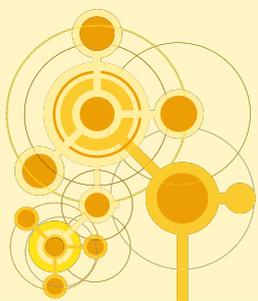
Segundo as instruções da metodologia dentre os Objetivos deve constar a lista dos elementos que servirão como indicadores de sucesso das ações. Assim, caso um dos objetivos seja aumentar a venda de determinado produto, certamente esse próprio objetivo será utilizado como indicador de resultado. Já em Entradas, devem constar duas informações de destaque: a definição do público-alvo e a descrição do plano estratégico, contendo um breve descritivo dos recursos necessários, além do orçamento. No terceiro elemento, dedicado às Atividades, devem ser descritos os trabalhos que serão realizados, incluindo testes e aprovação das ações, pesquisas realizadas e conteúdos produzidos (International Association..., 2020).

Em particular, nos interessam os resultados das ações, ou seja, os campos do quadro da AMEC designados para avaliar as ações de comunicação. Estimulado por um dos encontros anuais da associação, realizado em Bangkok em maio de 2017, elaborei a ferramenta que apresento a seguir.

Figura 2: Diagrama do altaMetrics.



Fonte: Elaborado pelo autor.



Mantive aqui apenas esse primeiro diagrama em inglês, conforme esbocei ainda naquele encontro de 2017, envolvido pelo ambiente do congresso e ainda sob sua influência. Na época batizei o diagrama de altaMetrics, seguindo a linha da plataforma de monitoramento da mídia em tempo real que havia lançado e patenteado um pouco antes a plataforma altaMedia.

Essa ferramenta objetiva operar como um guia para comunicadores, preferencialmente no momento da formulação de indicadores de desempenho das ações de comunicação. Conforme esclareci, se trata de uma adaptação direta do quadro de avaliação da AMEC.

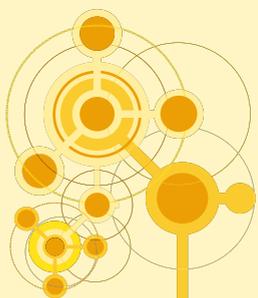
A diferença fundamental é que, na minha abordagem, concentro a análise do desempenho sobre quatro elementos orientados a avaliação das ações propriamente dita: Ações, ou Entregas (*outputs*), Reações (*out-takes*), Resultados (*outcomes*) e Impactos (*impacts*). O modelo utiliza esses quatro elementos para poder avançar na direção do detalhamento dos indicadores de desempenho de cada um deles.

Em que pese ser um extrato parcial do original da AMEC, este nosso modelo almeja servir sobretudo como uma ferramenta de organização mental para que comunicadores avaliem de forma objetiva e concreta os frutos de seu trabalho, com especial atenção para os resultados principais ao empreendimento. As quatro dimensões apresentam uma sequência de indicadores que se agrupam em naturezas distintas, conforme o seguinte:

- *Ações ou Entregas*: Todas as entregas realizadas pelas equipes de comunicação –anúncios publicados, releases na imprensa, entrevistas e outros – revelam não apenas o esforço da equipe, mas também indicam, conforme o jargão publicitário, as “peças” em circulação, ou seja, com que força as ações foram enviadas ao público. Nessa dimensão, destaquei as entregas de cada uma das atividades principais da comunicação: as entregas da publicidade, as entregas na imprensa e as das relações públicas.
- *Reações*: Este conjunto considera todas as reações dos públicos que puderam ser registradas sobre determinado conteúdo, tais como número de curtidas, quantidade de visitas a uma página na web, número de impressões, *views* ou compartilhamentos. Dentre as reações, destaquei os conjuntos de indicadores para a visibilidade alcançada, a atenção obtida e o compartilhamento social das mensagens.
- *Resultados*: Este conjunto e o seguinte, Impactos, concentram indicadores que revelam o valor propriamente dito das ações, uma vez que elas existem para atingir objetivos determinados. Estão aqui os resultados financeiros quantificáveis, as vendas, a conquista ou retenção de clientes, o número de inscrições ou adesões, ou a quantidade de votos obtidos. Na dimensão dos resultados, destaquei os conjuntos de indicadores para a geração de receita, a criação de valor para a marca e a ampliação de participação no mercado.
- *Impactos*: Aqui estão concentrados indicadores que revelam os desdobramentos intangíveis das ações da comunicação, a fidelidade do cliente, a lembrança da marca, o nível de engajamento do consumidor e, novamente, os compartilhamentos ou comentários nas redes sociais. Em geral, são indicadores que se apresentam a longo e médio prazos.

Na dimensão dos impactos, elenquei conjuntos de indicadores para o engajamento do público com a marca, o posicionamento na mente dos consumidores e os índices de reputação.

Particularmente, em alguns contextos, o indicador de engajamento vem sendo usado como uma panaceia para revelar níveis de envolvimento de consumidores com as marcas, notadamente em ações nas mídias sociais. O número de visualizações de



um *post*, por exemplo, pode ser utilizado como métrica de engajamento. Mas essa métrica, evidentemente, passa longe de identificar envolvimento e empatia do público.

Bons indicadores de engajamento são importantes, uma vez que revelam interesse em conversão. Contudo, resta estabelecer critérios mais robustos para o que, em geral, vem sendo utilizado como métrica para esse indicador: comentários, compartilhamentos e curtidas são os mais usados no Twitter, Facebook ou Instagram. Entretanto, a qualidade fica comprometida se não há uma análise qualitativa das interações.

Neste ponto é importante lembrar que indicadores bem estruturados devem destacar as variáveis de maior relevância para o atingimento dos objetivos. Além de, principalmente, indicar o caminho para definir as métricas de cada uma das variáveis. Indicadores que não estejam alinhados às estratégias do negócio são praticamente inúteis. Em busca desse alinhamento, no final dos anos 1990 ganha força o conceito de indicadores-chave, os *Key Performance Indicators*, mais conhecidos como KPI.

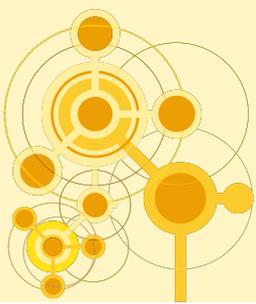
A nossa ferramenta não tem caráter operacional, isto é, não pretende sugerir caminhos para a definição de métricas ou formular algoritmos para calcular o desempenho. Ela se presta, de forma bem delimitada, a organizar as dimensões e facilitar a identificação dos conjuntos de indicadores que irão avaliar as ações da comunicação.

À guisa de ilustração, sem pretender que os elementos listados sirvam de fato para avaliar ações reais, segue na Figura 3 o diagrama apresentado na Figura 2, agora em uma versão em português, já com indicadores sugeridos para cada conjunto de cada dimensão. A intenção aqui é meramente pedagógica, de modo a facilitar o melhor uso do instrumento. Ou seja, os indicadores são meramente ilustrativos, embora tenham o objetivo de orientar para o uso do modelo.

Figura 3: Modelo altaMetrics



Fonte: Elaborado pelo autor.



Por muito tempo a comunicação organizacional se limitou a medir e relatar o esforço de suas equipes com indicadores de desempenho. O exemplo mais contundente nesse sentido é o tradicional resumo da clipagem. Esses relatórios dominaram a prestação de contas dos comunicadores para seus líderes por décadas. Eles apresentam o resultado do esforço das equipes de assessoria de imprensa para obter espaço nas pautas dos veículos. Embora clipagens registrem as ocorrências de menções da marca na imprensa e acrescentem, em alguns casos, uma análise qualitativa dessas menções, eles também monitoram a força e a qualidade de exposição da marca, mais ou menos favorável, na mídia.

É bom lembrar que até meados dos anos 1990, quando eram mais comuns e praticamente o único instrumento de avaliação utilizado pelos comunicadores nas organizações, a mídia contabilizada nos indicadores se limitava aos veículos de maior impacto dentre impressos, rádio e televisão.

Infelizmente, ainda hoje alguns indicadores amplamente utilizados proporcionam muito pouco além da medida do esforço das equipes de comunicação. Um exemplo disso são as referências ao número de “curtidas” em mídias sociais e o tempo de acesso a determinada página do website.

Mais uma vez, embora as clipagens e o número de curtidas possam revelar o alcance de uma mensagem, indicadores extraídos desses elementos não são capazes de expressar o resultado das ações. Uma campanha pode bater todos os recordes de curtidas e mesmo assim não conseguir converter a ação em vendas ou em ampliação do *Market Share*.

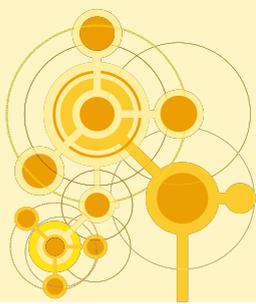
Uma ilustração contundente da fraqueza desse tipo de indicador é a campanha *Pepsi Refresh Project*. Essa iniciativa de 2010 da PepsiCo concedia doações para indivíduos, empresas ou organizações sem fins lucrativos, a fundo perdido, para financiar programas de responsabilidade socioambiental.

Sem entrar nos méritos da ação promocional, as peças publicitárias com o provocativo slogan *What do you care about?* veiculadas em mídias sociais atingiu números impressionantes. Quase três bilhões de impressões, 3,5 milhões de curtidas, 17 milhões de *unique views*<sup>4</sup> e 60 mil novos seguidores da Pepsi no Twitter. Apesar de todas essas Reações, o resultado da campanha foi um fracasso em vendas e a PepsiCo virtualmente descontinuou o projeto, deixando-o de lado até seu total esquecimento (Bagnall; Hender, 2017).

Parece evidente, ao menos para mim, que bons indicadores de ações de comunicação não devem medir o esforço das equipes, mas sim os resultados efetivos das suas ações para o negócio. Afinal, todo o investimento em comunicação se justifica pelos resultados em termos de conversões e de produção de empatia nos indivíduos em relacionamento com a marca.

Desse modo, os indicadores que realmente interessam aos líderes das organizações estão concentrados nas dimensões de Resultados e Impactos. As Entregas e as Reações servem como medidas da força das ações, do empenho e dedicação das equipes envolvidas. Porém não indicam o retorno para o empreendimento daquilo que foi investido. Afinal de contas, é disso que se trata na vida de um comunicador: causar impacto na mente das pessoas, obter aprovação, simpatia e preferência, além de influenciar positivamente os influenciadores.

<sup>4</sup> Número de acessos por indivíduos diferentes. Esta medida não contabiliza o número total, geralmente bem maior, já que uma pessoa pode fazer vários acessos.



## REFERÊNCIAS

BAGNALL, Richard; HENDER, Paul. *How to use the new AMEC framework: a practical tutorial*. Londres: AMEC Bangkok, 2017. Apresentação em Power Point. 31 slides.

CARDOSO, Claudio. *Toolkit da comunicação*. 2017. Apresentação em Power Point.

CARDOSO, Claudio. *A comunicação no comando*. São Paulo: Aberje Editorial, 2021.

HUBBARD, Douglas. *Como mensurar qualquer coisa: encontrando o valor do que é intangível nos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR THE MEASUREMENT AND EVALUATION OF COMMUNICATION. *Integrated evaluation framework*. Londres: AMEC, 2020. Disponível em: <https://amecorg.com/amecframework/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

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

MACNAMARA, Jim. *The serious practical and ethical flaws in using advertising value equivalents to measure PR*. Sydney: CARMA International (Asia Pacific), 2005.

ROSLING, Hans; ROSLING, Ola; RÖNNLUND, Anna Rosling. *Factfulness: o hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos*. Rio de Janeiro: Record, 2019.

---

Artigo recebido em 09.03.2023 e aprovado em 26.05.2023.