
PLANEJAMENTO E IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE *MARKETING*: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIA E PRÁTICA

DOI: 10.5700/rege571

ARTIGO – *MARKETING*

Fabiano Palhares Galão

Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Campus Apucarana* – Londrina-PR, Brasil

Doutor em Administração pela FEA-USP

E-mail: fabianogalao@usp.br

Recebido em: 14/6/2013

Aprovado em: 9/7/2014

Edson Crescitelli

Professor de marketing da FEA-USP – São Paulo-SP, Brasil

Diretor Acadêmico da Pós-graduação da ESPM

E-mail: edsonc@usp.br

RESUMO

O planejamento da comunicação de *marketing* se desenvolve a partir de um processo de tomada de decisão que envolve diferentes e inter-relacionadas etapas, as quais permitem às empresas determinar as principais diretrizes estratégicas e operacionais da atividade. O objetivo do presente estudo é analisar as principais questões envolvidas no processo de planejamento e na implantação das decisões de comunicação de *marketing*. Os dados da pesquisa empírica foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, realizadas com profissionais da área de comunicação de dez empresas pertencentes ao *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil. Como técnica de análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo. Os principais resultados apontaram que o processo de planejamento da comunicação de *marketing* adotado pelas empresas pesquisadas praticamente se resume no planejamento e execução somente das campanhas de propaganda. Constatou-se que algumas decisões do processo de planejamento da comunicação citadas na literatura da área não são consideradas, e que a implantação das ações promocionais tem sido a maior preocupação das empresas.

Palavras-chave: Planejamento, *Marketing*, Comunicação de *Marketing*.

PLANNING AND IMPLEMENTATION OF MARKETING COMMUNICATION :A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN THEORY AND PRACTICE

ABSTRACT

The planning of marketing communications evolves from a process of decision making involving different and interrelated steps, which allow companies to determine the strategic keys and operational activity. The purpose of this study is to analyze the main issues involved in planning and implementing the decisions of marketing communication. The empirical data were collected through in-depth interviews conducted with communications professionals from ten companies belonging to the ranking of the 300 largest advertisers in Brazil. As data analysis technique, we chose content analysis. The main results showed that the planning process of marketing communication adopted by companies limits itself in planning and execution of advertising campaigns. We found that some classic decisions of communication planning process quoted in the literature are not considered and that the implementation of actions has been the biggest concern for companies.

Key words: Planning, *Marketing*, *Marketing Communications*.

PLANIFICACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE MARKETING: UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA

RESUMEN

La planificación de la comunicación de marketing se desarrolla a partir de un proceso de tomada de decisión que involucra diferentes e interrelacionadas etapas, las cuales permiten que las empresas determinen las principales directrices estratégicas y operacionales de la actividad. El objetivo del presente estudio es analizar las principales cuestiones involucradas en el proceso de planificación y en la implantación de las decisiones de comunicación de marketing. Los datos de la investigación empírica fueron recolectados mediante entrevistas en profundidad, realizadas con profesionales del área de comunicación de diez empresas pertenecientes al ranking de los 300 mayores anunciantes de Brasil. Como técnica de análisis de los datos, se optó por el análisis de contenido. Los principales resultados apuntaron que el proceso de planificación de la comunicación de marketing adoptado por las empresas investigadas prácticamente se resume a la planificación y ejecución solamente de las campañas de propaganda. Se constató que algunas decisiones del proceso de planificación de la comunicación citadas en la literatura del área no son consideradas, y que la implantación de las acciones de promoción ha sido la mayor preocupación de las empresas.

Palabras-clave: *Planificación, Marketing, Comunicación de Marketing.*

1. INTRODUÇÃO

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

Entre essas práticas, a comunicação de *marketing* ganha destaque pelo reconhecimento de suas múltiplas contribuições, uma vez que é capaz de transmitir aos diferentes públicos de interesse os diferenciais competitivos de uma organização, valorizar os benefícios e os atributos de seus produtos, contribuir para a criação de uma imagem de marca consistente e distinta da dos concorrentes, bem como auxiliar na construção e manutenção do relacionamento com os clientes. Shimp (2009:26) reconhece que “[...] a comunicação de marketing é um aspecto crítico das missões de marketing das empresas e um importante fator determinante de sucesso ou fracasso dessas empresas”. Sendo um recurso de considerável importância e indissociável da realidade das organizações, independentemente de seu porte ou área de atuação, a comunicação de *marketing* é uma prática disseminada. Para o autor supracitado, todas as organizações – do mercado de consumo ou empresarial, prestadoras de serviço, privadas ou sem fins lucrativos – se utilizam das diferentes formas de comunicação de *marketing* para promover seus produtos, suas ofertas, e assim alcançar seus objetivos estratégicos e financeiros.

Embora seja possível reconhecer a presença e o papel da comunicação de *marketing* nas mais variadas organizações, as significativas mudanças que estão ocorrendo nessa área estão fazendo com que o processo de comunicação se torne um grande desafio. Dentre essas mudanças, destacam-se: a rápida evolução da Internet e da

comunicação móvel como canais de comunicação (ANDRADE; TOLEDO; MARINHO, 2013:193), a migração das verbas de comunicação para formas e mídias não tradicionais (aspecto esse causado, dentre outros fatores, pela queda da credibilidade da propaganda de massa e pela fragmentação dos meios de comunicação), o aumento do poder do consumidor enquanto gerador de conteúdo informacional, além de questões ligadas à pressão por resultados dos investimentos realizados (CRESCITELLI; FREUNDT, 2013:3).

Essas mudanças formam um panorama desafiador para acadêmicos e profissionais da área, especialmente quando inseridos em mercados altamente competitivos, demandando a realização de um processo de comunicação organizado e ajustado a esse novo cenário de múltiplos fatores intervenientes. Nesses casos, a sistematização do planejamento da comunicação de *marketing* por meio de uma perspectiva estratégica emerge como uma possibilidade viável, uma vez que, como lembram Belch, G. e Belch, M. (2008:26), o planejamento, como qualquer outra função de negócios, desempenha um papel importante no desenvolvimento e implantação de um programa de comunicação de *marketing*.

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

Muito embora seja possível identificar na literatura especializada contribuições teóricas relacionadas ao processo do planejamento da comunicação de *marketing*, uma análise detalhada revela a carência de pesquisas empíricas que analisem o processo de planejamento adotado pelas empresas, envolvendo questões como a aderência aos modelos teóricos, as principais etapas consideradas para sua realização e os participantes no processo, ao mesmo tempo que se

dediquem ao estudo das especificidades dos elementos de decisão que constituem o próprio processo de planejar, incluindo considerações sobre o inter-relacionamento entre eles e o papel de cada um no planejamento e execução do plano promocional.

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

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

É justamente na tentativa de preencher essa lacuna que o presente estudo é desenvolvido: seu objetivo central é analisar o processo de planejamento e implantação da comunicação de *marketing* adotado pelas empresas e os elementos de decisão que dele fazem parte, em uma única proposta de pesquisa.

O trabalho tem caráter exploratório e abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade, utilizando-se um roteiro de questões. As entrevistas foram aplicadas em dez empresas, em cada uma das quais um gestor da área de comunicação foi entrevistado. As empresas foram selecionadas a partir do *ranking* dos maiores anunciantes do Brasil referente ao ano de 2011, publicado pelo jornal *Meio & Mensagem*. A análise de dados foi

conduzida segundo os postulados da análise de conteúdo.

O artigo está organizado em quatro partes, além desta introdução. A primeira parte contempla a revisão bibliográfica sobre o tema central. Em seguida, o método do estudo é detalhado e, posteriormente, os resultados são analisados. Por fim, as conclusões da pesquisa e suas limitações são apresentadas, em conjunto com as sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação de *marketing* é uma forma especializada de comunicação (NICKELS; WOOD, 1999:320). Considerada como uma das variáveis do processo de *marketing*, pode ser compreendida como um processo social e gerencial de troca de informações e estímulos entre uma organização e seus diversos públicos.

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

Em uma perspectiva mais tradicional, Egan (2007:1) enfatiza que a comunicação de *marketing* representa a voz de uma marca e os meios pelos quais uma organização pode estabelecer um diálogo e construir relacionamentos com seus consumidores. Para Keller (2001:823), a

comunicação de *marketing* permite aos profissionais o alcance de diferentes objetivos, como informar, persuadir e lembrar aos consumidores a existência dos seus produtos/marcas.

Cabe salientar que as decisões de comunicação não são feitas de forma isolada dos demais elementos do composto de *marketing*, tampouco são determinadas de forma independente das diretrizes estabelecidas no planejamento de *marketing* e documentadas no plano de *marketing*. Nesse sentido, Belch, G., e Belch, M. (2008:9) defendem que o plano promocional deve ser coordenado com as outras atividades de *marketing* e integrado à estratégia global de *marketing*. É válido ressaltar também que as decisões relativas à comunicação de *marketing* são direcionadas para os diferentes segmentos-alvo determinados pela organização a partir do processo amplo de segmentação de mercado, seleção de alvo e posicionamento. Nessa perspectiva, Cravens e Piercy (2007:340) atestam que a estratégia de escolha do mercado-alvo adotada pela organização orienta as decisões do composto promocional, promovendo uma estrutura de referência para decidir sobre o papel da estratégia de promoção no programa global de *marketing* e identificar as tarefas de comunicação específicas que devem ser colocadas em prática.

Galindo (1986:37) contribui para a discussão e conceitua a comunicação mercadológica como sendo

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

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

2.1. Elementos de decisão da comunicação de marketing

Shimp (2009:39) estabelece que o processo de tomada de decisão da comunicação de *marketing* envolve três grandes grupos de decisões. No primeiro grupo estão as denominadas decisões fundamentais, as quais se iniciam com a definição do público-alvo da comunicação. Kotler e Keller (2006:538) confirmam a importância dessa definição, sublinhando que tal decisão exerce uma influência fundamental em todas as atividades de comunicação. Fill (2002:12) amplia genericamente a noção de quais grupos podem ser alvo dos esforços de comunicação da organização, destacando que a comunicação de *marketing* não deve ser destinada apenas ao consumidor final, mas também às várias audiências com as quais uma organização se relaciona. Smith, Berry e Pulford (1997:8) são mais específicos quando discutem a composição do público-alvo da comunicação e argumentam que o escopo da comunicação de *marketing* é amplo e inclui o envio de mensagens para o público interno (funcionários, equipe de vendas, serviço de atendimento ao cliente) e também externo, envolvendo, nesse caso, os clientes atuais e potenciais e outros grupos de interesse. O segundo elemento que pertence ao grupo das decisões fundamentais é a determinação dos objetivos da comunicação, um aspecto essencial do processo, pois, segundo Dahlén, Lange e Smith (2010:93), influencia no controle do uso dos recursos de *marketing* no processo de comunicação e também nos mecanismos para avaliar o progresso e os custos de implantação desses recursos em comparação com o que foi orçado. Ademais, Belch, G. e Belch, M. (2008:192) acrescentam que os objetivos da comunicação formam a base das demais decisões promocionais. A definição dos recursos financeiros para implantar as ações de comunicação que vão atingir os objetivos propostos é o terceiro aspecto relacionado às decisões fundamentais defendidas por Shimp (2009:39). O caráter fundamental que envolve as decisões sobre a alocação dos recursos também é destacado por Jain (1993:505), o qual estabelece duas grandes preocupações que permeiam esse processo: a primeira questão estratégica envolvida é a determinação do investimento total a ser feito na promoção de um produto em um dado mercado, e a segunda é decidir como será a

distribuição desse investimento entre as ferramentas de comunicação disponíveis.

O segundo grupo, na abordagem de Shimp (2009:39), decisões de implantação, engloba outras três questões. A primeira é direcionar os recursos para as diferentes formas de comunicação de *marketing* (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, dentre outras), consideradas como as modalidades de comunicação que devem ser articuladas e integradas, visando melhor aproveitamento dos recursos e uma comunicação mais efetiva. A construção da mensagem da comunicação é o segundo aspecto deste grupo e é um elemento indissociável da comunicação. As mensagens da comunicação de *marketing* são transmitidas pelas organizações com conteúdo e formatos diversos, por diferentes meios (mídias e veículos), os quais finalizam o grupo das decisões de implantação e têm papel fundamental no contexto das comunicações de *marketing*. Boone e Kurtz (2009:576) ressaltam esse papel e consideram que a seleção dos meios de comunicação é uma das decisões mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação de *marketing*. A respeito da implantação das ações de comunicação, Belch, G. e Belch, M. (2008:69) atestam que esse processo é complexo e detalhado, sendo necessário o envolvimento de diferentes atores, como o próprio anunciante interessado em utilizar a comunicação para atingir o público-alvo, e os fornecedores, como as agências de propaganda, as agências especializadas (relações públicas, promoção de vendas, etc.), as organizações de mídia e os diversos fornecedores de serviços, como fotógrafos, produtores de vídeo, empresas de pesquisas, dentre outros.

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

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

2.2. Etapas do processo de planejamento da comunicação de *marketing*

O planejamento da comunicação de *marketing* é desenvolvido a partir de um processo sistemático de tomada de decisão, envolvendo diferentes e inter-relacionadas etapas, as quais permitem às empresas determinar as principais diretrizes estratégicas e operacionais da comunicação. A articulação coordenada e integrada dessas diferentes etapas pode fazer com que os efeitos da comunicação sejam potencializados. A respeito dos benefícios dessa ação, Fill (2002:301) atesta que o desenvolvimento do planejamento possibilita que suas estratégias sejam articuladas e os objetivos da comunicação de *marketing* sejam alcançados de maneira oportuna e eficiente. Egan (2007:103) argumenta que planejamento da comunicação define os objetivos de comunicação da organização e determina as estratégias e táticas necessárias para seu alcance.

De forma genérica, as propostas teóricas que abordam o tema buscam estabelecer a sequência lógica das etapas necessárias para o planejamento

da comunicação de *marketing*, indicam as relações de precedência entre elas e evidenciam como os diferentes elementos de decisão se relacionam. Os modelos podem ainda ser compreendidos como um amplo *check-list* das

tarefas necessárias para que o planejamento seja desenvolvido pelos gestores responsáveis.

O quadro a seguir congrega diferentes autores e apresenta as etapas de decisão sugeridas por eles, compondo uma visão abrangente do tema.

Quadro 1 – Etapas para o desenvolvimento do planejamento da comunicação de *marketing* na perspectiva de diferentes autores

Ogden e Crescitelli (2007)	Belch e Belch (2008)	Fill (2002)	Burnett e Moriarty (1998)	Smith, Berry e Pulford (1997)	Engel <i>et al</i> (2000)	Kotler e Keller (2006)	Kerin <i>et al</i> (2007)
Premissas	Revisão do plano de marketing	Análise do contexto	Identificação de problemas ou oportunidades de comunicação	Análise da situação	Análise da situação	Identificação do público-alvo	Desenvolvimento do programa promocional
Decisões estratégicas	Análise da situação do plano promocional	Determinação dos objetivos promocionais	Definição dos objetivos	Determinação dos objetivos	Determinação dos objetivos	Determinação dos objetivos	Execução do programa promocional
Decisões táticas	Análise do processo de comunicação	Determinação da estratégia promocional	Seleção do público-alvo	Definição das estratégias	Determinação do orçamento	Elaboração da comunicação	Avaliação do programa promocional
Avaliação	Determinação do orçamento	Coordenação do mix de comunicação	Seleção do mix promocional	Definição das táticas	Gestão dos elementos do programa de comunicação	Seleção dos canais de comunicação	
	Desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing	Implementação	Estratégia de mensagem	Plano de ação	Coordenação e integração dos esforços	Definição do orçamento	
	Integração e implementação das estratégias	Controle e avaliação	Definição dos meios de comunicação	Controle	Mensuração da efetividade	Decisão sobre o mix de comunicação	
	Monitoramento, avaliação e controle do plano de comunicação integrada		Definição do orçamento		Avaliação de desempenho do processo	Mensuração dos resultados	
			Implementação			Gerenciamento da comunicação integrada	
			Avaliação dos resultados				

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir de análise detalhada de cada um dos modelos, decidiu-se sintetizar o processo de planejamento da comunicação de *marketing* para direcionar o processo de investigação junto às empresas selecionadas e orientar a apresentação dos resultados da pesquisa. As etapas resultantes desse processo são apresentadas na sequência.

Etapa 1: Coleta e análise de informações. Refere-se à reunião de informações relevantes que podem auxiliar no desenvolvimento do planejamento e na tomada de decisão das demais etapas, como informações sobre: a própria empresa e o negócio em que ela atua, seus

objetivos corporativos e de *marketing* (de curto, médio e longo prazo), seu histórico recente, o consumidor e demais públicos relevantes que podem vir a ser alvo da comunicação, a situação atual do mercado de atuação da organização, tendências e também informações sobre a concorrência.

Etapa 2: Determinação dos objetivos. A segunda etapa compreende a definição dos objetivos que a empresa pretende atingir com seu programa de comunicação.

Etapa 3: Estratégias de comunicação. As decisões pertencentes a esta etapa envolvem: i) a

seleção dos públicos que serão alvo das ações de comunicação e a definição dos objetivos específicos para cada um deles, uma vez que os requisitos de informação, atitudes e interesses são distintos para os diferentes públicos; ii) a definição do conteúdo central da mensagem de comunicação, fator importante no processo de comunicação de *marketing*, pois auxilia na criação e manutenção do posicionamento do produto/marca e atua como um elemento integrador e orientador das ações de comunicação que serão destinadas aos diferentes públicos; iii) a determinação das mensagens que serão destinadas aos públicos, levando-se em conta, principalmente, os objetivos pretendidos pela comunicação; iv) as formas e meios de comunicação que o gestor julga mais adequados para transmitir o conteúdo da mensagem, atingir o público em questão e os objetivos desejados; v) os valores que devem ser alocados, tendo por base os esforços de comunicação que precisam ser empregados; e vi) os critérios que serão utilizados para a avaliação dos resultados.

As decisões pertencentes a esta etapa são altamente relacionadas e interdependentes. De modo mais detalhado, a mensagem da comunicação depende do objetivo que se quer atingir e sofre variações em sua execução, em conformidade com o meio que se pretende utilizar para transmiti-la. A decisão sobre o meio, por sua vez, é fortemente condicionada pela verba disponível. A escolha das formas de comunicação é uma tarefa que também varia de acordo com o público-alvo e a verba. Pela natureza das decisões descritas, constata-se que a participação das agências de comunicação é necessária nesta etapa do processo, especialmente na criação das mensagens e das peças de comunicação, na produção de materiais, na seleção e compra dos espaços publicitários e também no desenvolvimento de projetos específicos (relações públicas, promoção de vendas, *marketing* direto, etc.).

Etapa 4: Confeção do plano de comunicação, aprovação e implantação. O plano de comunicação é um documento que deve contemplar os principais itens do planejamento, a descrição das ações, o cronograma previsto e, principalmente, o orçamento total da comunicação. O plano deverá ser avaliado e aprovado pelo executivo principal de *marketing*

ou executivos de níveis superiores, antes de sua implantação.

3. PESQUISA EMPÍRICA

3.1. Método adotado

A pesquisa tem caráter exploratório e abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade, baseada em um roteiro de questões.

Godoi e Mattos (2006:305) listam três recomendações que julgam essenciais para o bom desenvolvimento da entrevista em profundidade e que foram seguidas pelos autores deste trabalho: a primeira é permitir que o entrevistado possa expressar-se a seu modo diante do estímulo do entrevistador; a segunda é evitar que a fragmentação excessiva ou a ordem muito rígida das perguntas prejudiquem a expressão livre do entrevistado; e a terceira é permitir que o entrevistador possa inserir outras perguntas no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista. O roteiro para a aplicação da entrevista foi elaborado a partir da fundamentação teórica e organizado em dois blocos – o primeiro tratou dos elementos de decisão da comunicação de *marketing* e o segundo buscou coletar informações específicas sobre o processo de planejamento da comunicação. O roteiro foi seguido em todas as entrevistas, para garantir a coleta de informações similares de todos os respondentes.

As entrevistas foram aplicadas em 10 grandes empresas, em cada uma das quais um gestor da área de comunicação foi entrevistado. As empresas foram selecionadas a partir do *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil referente ao ano de 2011, publicado pelo jornal *Meio & Mensagem*. Para tornar o processo de seleção mais objetivo diante da grande quantidade de empresas, determinou-se em um primeiro momento que as empresas que fariam parte do estudo deveriam figurar na lista dos dez maiores anunciantes de cada um dos cinco principais setores econômicos que compõem o *ranking*, a saber: i) comércio a varejo, ii) serviços ao consumidor, iii) veículos, peças e acessórios, iv) mercado financeiro e seguros, e v) higiene pessoal e limpeza.

Os contatos foram feitos pela ordem de classificação das empresas em cada um dos cinco setores. Diante das condições para a realização da pesquisa e da já esperada dificuldade de acesso às empresas, adotou-se, durante o processo de seleção, uma postura mais flexível com o objetivo de: i) abarcar outros setores, além dos cinco principais, e ii) incluir empresas que ocupassem outras posições a partir da 10ª colocação. Como resultado final desse processo, 35 empresas foram contatadas por *e-mail* e telefone, das quais 15 não aceitaram participar, por motivos diversos (falta de interesse, indisponibilidade de horário do entrevistado, restrições internas) e 10 não retornaram as ligações e/ou *e-mails*. Com isso, chegou-se a um total de 10 empresas pesquisadas, de 7 setores econômicos; os dois setores incluídos foram o de informática e eletroeletrônicos.

Quatro entrevistados solicitaram que o nome da empresa não fosse revelado no estudo, e, para

padronizar a apresentação dos resultados, ficou estabelecido que nenhum nome seria informado. Tomou-se o cuidado de que o agendamento da pesquisa fosse feito com pessoas que ocupassem cargos relacionados diretamente com a área de comunicação de *marketing* ou que ao menos tivessem um envolvimento com as principais decisões da área. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente por um dos autores do trabalho, tiveram duração média de uma hora e foram registradas por um gravador, aparelho que, segundo Duarte (2005:77), “[...] possui a vantagem de evitar perdas de informação, minimizar distorções, facilitar a condução da entrevista, permitindo fazer anotações sobre aspectos não verbalizados”.

O Quadro 2 lista o setor econômico das empresas pesquisadas de acordo com a nomenclatura utilizada no *ranking*, o local da entrevista e também o cargo dos entrevistados.

Quadro 2 – Informações das empresas pesquisadas

	Setor econômico	Local da entrevista	Cargo do entrevistado
Empresa 1	Veículos, peças e acessórios	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Diretor de Publicidade e <i>Marketing</i>
Empresa 2	Serviços ao consumidor	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Gerente de Inteligência de Mercado
Empresa 3	Eletroeletrônicos	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Gerente de <i>Marketing</i>
Empresa 4	Mercado financeiro e seguros	Escritório da empresa – Curitiba-PR	Coordenadora de <i>Marketing</i> Digital
Empresa 5	Comércio a varejo	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Gerente de Propaganda
Empresa 6	Informática	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Gerente de Comunicação
Empresa 7	Eletroeletrônicos	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Gerente de Inteligência de Mercado
Empresa 8	Mercado financeiro e seguros	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Vice-Presidente Executivo de <i>Marketing</i>
Empresa 9	Comércio a varejo	Escritório da empresa – Cambé-PR	Gerente de <i>Marketing</i>
Empresa 10	Higiene pessoal e beleza	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Coordenador de <i>Brand Building</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para sistematizar e interpretar os resultados das entrevistas de maneira clara e objetiva, o método de análise adotado neste estudo foi a análise de conteúdo, instrumento de análise interpretativa cada vez mais utilizado nos estudos organizacionais (DELLAGNELO; SILVA, 2005:97; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011:732), que busca, por meio de um conjunto de técnicas, sistematizar o conteúdo das mensagens e o significado desse conteúdo, tendo como referência o emissor da mensagem, o contexto ou os seus efeitos (OLIVEIRA *et al.*,

2003:3). Os dados foram analisados de acordo com os procedimentos estabelecidos por Bardin (2011), a qual determina que o processo seja feito em três etapas: i) pré-análise, ii) exploração do material, e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

3.2. Análise dos resultados

A apresentação dos resultados está organizada em duas partes. A primeira parte corresponde aos principais aspectos

identificados em relação aos elementos de decisão da comunicação de *marketing*, os quais estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais resultados: elementos de decisão

Elemento de decisão	Comentários
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Constatou-se a preocupação de estender a comunicação de <i>marketing</i> para outros públicos de interesse. Os três públicos de interesse mais citados pelos entrevistados foram: interno, imprensa e influenciadores. • Existem áreas dentro das empresas que são responsáveis por manter contato com públicos específicos. Dessa forma, para que as ações de comunicação de <i>marketing</i> sejam direcionadas para os funcionários, o gestor da comunicação é auxiliado pela área de comunicação interna/corporativa. No caso dos influenciadores e imprensa, os departamentos de relações públicas e assessoria de imprensa são acionados. E por fim, para o acesso aos intermediários, o gestor da comunicação busca a integração com os gerentes de canal, times de vendas, etc. • Embora a maioria dos entrevistados reconheça a importância dos públicos de interesse no processo de comunicação, o desenvolvimento de planos de ação específicos para esses públicos apareceu explicitamente em apenas duas empresas.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Os objetivos da comunicação são fundamentados nos objetivos determinados por diferentes áreas (comercial, gerência de produtos, áreas de negócio, diretoria de <i>marketing</i>), os quais são alinhados com as diretrizes gerais da empresa. • Para os entrevistados, o objetivo da comunicação de <i>marketing</i> deve estar atrelado a resultados quantitativos, especialmente ao aumento das vendas.
Conteúdo da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os entrevistados citaram que o conteúdo da comunicação é construído a partir dos atributos, valores e posicionamento da marca corporativa e/ou dos produtos. • Existe a preocupação das empresas em possuir uma unidade de comunicação alinhada ao posicionamento. • Os elementos visuais e o uso de endossantes são recursos que auxiliam na transmissão do conteúdo das mensagens.
Meios de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Os resultados das entrevistas apontam que o uso da Internet como meio de comunicação é unanimidade entre as empresas pesquisadas, considerando que todas elas (em menor ou maior grau) têm investido recursos (e sinalizam um grande interesse em aumentar os investimentos nos próximos anos) na rede mundial de computadores. • O fator de decisão mais citado nas entrevistas para a seleção dos meios foi o objetivo que a empresa pretende atingir com a comunicação, e o segundo mais citado foi a adequação dos meios ao público-alvo do produto anunciado. • A verba disponível para as campanhas foi o terceiro dos critérios de decisão assinalados pelos entrevistados. É importante pontuar, porém, que, embora esse critério tenha sido o terceiro mais citado, percebeu-se, por meio da fala dos entrevistados, que este fator é decisivo na escolha do <i>mix</i>, e, em praticamente todos os casos, a verba já vem definida para as ações de comunicação. Com isso, os envolvidos no processo, ou seja, agências de comunicação e anunciantes, precisam se adequar ao orçamento disponível, sem se esquecer dos dois critérios anteriores, que são importantes para que os investimentos tenham o melhor retorno possível.
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • O método de orçamento mais citado pelos entrevistados é aquele em que a verba da comunicação é determinada por um percentual das vendas. • Tratando-se da organização do sistema de decisão do orçamento, a pesquisa revelou que, em todos os casos, o processo tem início com o gestor da área de <i>marketing</i>/comunicação, que elabora o planejamento das ações que serão necessárias para o alcance dos objetivos da empresa para o próximo ano de

	<p>atividades e submete esse planejamento e o respectivo orçamento a níveis superiores, que adotam critérios muito variados de decisão, desde o simples julgamento até uma análise mais detalhada do desempenho financeiro das marcas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com relação ao grau de participação do gestor da comunicação na decisão final do orçamento da comunicação, foi possível identificar duas situações. Na primeira, o papel do gestor da comunicação na decisão do orçamento é limitado, e o sistema adotado pode gerar certo descontentamento nos gestores da comunicação e, ao mesmo tempo, comprometer os resultados da área, visto que pode faltar, àqueles que desempenham o papel de aprovação, critérios apurados e técnicos para a decisão. Na segunda situação, o gestor da comunicação tem um papel mais ativo no processo de decisão, cuja construção ocorre de forma mais integrada com as diretrizes da empresa, com maior profundidade de análise e comprometimento das várias áreas que participam do processo. • Grande ênfase foi dada pelos entrevistados à existência de possíveis cortes e/ou ajustes do orçamento ao longo do processo de implantação das atividades. • O corte no orçamento parece ser uma prática consolidada nas empresas (e inclusive esperada pelos gestores), pois alguns entrevistados citaram a necessidade de haver um plano orçamentário flexível, capaz de suportar os ajustes, os quais são feitos a partir da avaliação periódica dos resultados alcançados, principalmente em vendas e em outros indicadores selecionados.
<p>Avaliação dos resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos pontos mais discutidos pelos entrevistados relaciona-se às facilidades de avaliar os resultados das ações de comunicação desenvolvidas na Internet. • Por meio dos relatos foi possível constatar que a aplicação de pré-testes das campanhas tem maior representatividade do que as avaliações de pós-testes. • As respostas dos entrevistados sobre quais aspectos são levados em consideração para avaliar a comunicação revelaram a existência de três grupos de empresas. No primeiro grupo estão aquelas cuja orientação principal recai sobre a avaliação dos resultados em reconhecimento, lembrança e valor de marca. O segundo grupo é formado por empresas que declararam que a avaliação dos resultados da comunicação é feita de acordo com os resultados de vendas e não fizeram menção à contribuição da comunicação em alguma dimensão da marca. Por fim, no terceiro grupo estão as empresas que buscam equilíbrio nas decisões sobre o que avaliar: os entrevistados dessas empresas declararam que, de acordo com o objetivo proposto, a avaliação recai sobre o resultado nas vendas ou sobre os impactos da comunicação na construção da marca.
<p>Fornecedores especializados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como as empresas pesquisadas estão na lista dos maiores anunciantes do Brasil, é natural que todas elas utilizem os serviços de pelo menos uma agência de propaganda para o planejamento, criação e veiculação das campanhas publicitárias. As agências especializadas no desenvolvimento de ações de conteúdo digital correspondem ao segundo tipo de fornecedor mais utilizado pelas empresas. O terceiro tipo de fornecedor relaciona-se com as empresas que prestam serviços nas áreas de assessoria de imprensa e relações públicas, as quais são responsáveis, dentre outras atividades, por manter contatos e enviar notícias para a imprensa e os influenciadores, dois tipos de público considerados relevantes pelos entrevistados. Das dez empresas, seis contratam esse tipo de serviço. Os fornecedores menos citados pelas empresas foram: agência especializada no treinamento da força de vendas, criação de materiais de ponto de venda, agência de eventos, <i>marketing</i> promocional, <i>branding</i>, <i>marketing</i> de relacionamento e agência de pesquisa de mercado. • Os entrevistados afirmaram que é comum a contratação de empresas para a prestação de serviços pontuais, especialmente quando eles estão fora do escopo de atividades do grupo “fixo” de fornecedores ou quando a empresa possui uma agência principal que é responsável apenas pelo planejamento macro da comunicação, caso em que é necessária a contratação de outras agências para produzir e executar as diretrizes estabelecidas. • Sobre as funções desempenhadas pelas agências de propaganda, foi possível

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

É importante registrar que as entrevistas não geraram subsídios suficientes para que a análise das formas de comunicação fosse feita. Embora os autores deste trabalho tenham apresentado em todas as entrevistas as diferenças especificadas na literatura entre as formas e os meios de comunicação, os entrevistados pareciam ignorar tais diferenças e faziam seus comentários sobre questões relacionadas ao processo de seleção das mídias. Possivelmente isso aconteceu em virtude de que, de acordo com as entrevistas, a propaganda é a forma de comunicação mais utilizada pelas empresas e, em decorrência disso, o que “resta” para os gestores é justamente a seleção das mídias, decisão complexa, dependente de vários fatores e muito presente no dia a dia das empresas e nas discussões com suas agências de comunicação. Além disso, vale lembrar que o investimento nas mídias, especialmente na TV, absorve boa parte da verba dos anunciantes, tornando o processo ainda mais crítico.

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

Sobre o uso de diferentes fornecedores para a prestação de serviços nas variadas modalidades de comunicação, pode-se dizer que essa é uma opção

necessária, em razão da própria organização dos fornecedores, que são especialistas em determinados serviços, e também da abrangência das atividades de comunicação desenvolvidas em termos de públicos e de alcance geográfico. No entanto, garantir que o grupo de fornecedores trabalhe no mesmo sentido, preservando os valores da marca e atuando de forma coerente com as diretrizes de comunicação, pode representar um grande desafio para o gestor da área.

Na sequência serão apresentados os resultados relacionados ao processo de planejamento adotado pelas empresas, levando-se em conta as etapas que foram sintetizadas a partir do referencial teórico.

3.2.1. Processo de planejamento

Etapa 1: Coleta e análise de informações

Praticamente todos os entrevistados afirmaram que o processo de planejamento tem início com a coleta e análise de um conjunto de informações que são úteis para subsidiar a tomada de decisão das demais etapas, prática em conformidade com os modelos de planejamento analisados. Foi possível constatar que as informações citadas pelos entrevistados como relevantes são de diferentes naturezas, as quais foram organizadas em quatro grupos, para melhor compreensão. O primeiro grupo corresponde ao entendimento, por parte dos envolvidos no processo de comunicação, dos valores da marca da empresa, que foram determinados e que são construídos e preservados ao longo do tempo, e também de sua missão, visão, princípios e filosofia. O segundo grupo de informações baseia-se na compreensão dos objetivos que deverão ser contemplados no próximo período de atividades, os quais são determinados por diferentes áreas (comercial, gerência de produtos, áreas de negócio, diretoria de *marketing*) e se fundamentam nas diretrizes gerais da empresa, que foram estabelecidas no planejamento estratégico.

Os resultados de pesquisa de marca (como lembrança e valor de marca), o desempenho da área de *marketing* e da empresa e resultados positivos e negativos de campanhas anteriores são exemplos, citados pelos entrevistados, que representam o terceiro grupo de informações. Por fim, o quarto grupo engloba informações gerais sobre o comportamento do consumidor, movimentos da concorrência, perspectivas econômicas, etc. Percebeu-se que esse tipo de informação pode ser obtido por esforços de pesquisa da própria empresa, da agência de propaganda ou pela contratação de institutos especializados.

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

Etapa 2: Determinação dos objetivos

Os resultados das entrevistas apontaram que a área de comunicação planeja suas atividades de acordo com os objetivos determinados por diferentes áreas (comercial, gerência de produtos, áreas de negócio, diretoria de *marketing*), os quais são alinhados com as diretrizes gerais da empresa. Isso pode explicar os motivos que levaram a maioria dos entrevistados a considerar que o objetivo da comunicação de *marketing* deve estar atrelado a resultados quantitativos, especialmente ao aumento das vendas. Como isso também foi possível constatar que os gestores da comunicação são informados sobre os objetivos que devem auxiliar a atingir por meio dos esforços promocionais, o que sugere que a determinação dos objetivos parece ser uma etapa que não pertence ao processo de planejamento da comunicação de *marketing* propriamente dito.

Etapa 3: Estratégias de comunicação

Os resultados das entrevistas apontaram que grande parte das atividades desenvolvidas nesta etapa se assemelham aos modelos teóricos analisados. Assim, ficou evidenciado que as empresas se envolvem em menor ou maior grau com: a seleção dos públicos que serão alvos dos esforços promocionais, a definição do conteúdo

central da mensagem de comunicação, a definição do orçamento das ações previstas e o detalhamento dos critérios de avaliação dos esforços promocionais.

No entanto, alguns resultados chamaram a atenção e o primeiro aspecto a considerar relaciona-se com a seleção do público-alvo. Por meio das considerações feitas pelos entrevistados, ficou evidenciado que a atividade de identificação e seleção do principal público-alvo da comunicação e dos demais públicos de interesse é consolidada e difundida na empresa e na agência de propaganda, não se configurando como algo novo para os principais envolvidos no processo de comunicação ou que necessite de constantes atualizações. Além disso, em apenas dois casos foi possível constatar a elaboração de planos de comunicação específicos para determinados públicos, o que indica que o processo de incorporar diferentes audiências no planejamento ainda não é uma prática sistematizada.

O segundo aspecto diz respeito ao planejamento de ações envolvendo outras formas de comunicação, além da propaganda. Conforme já explicitado, a propaganda é a forma de comunicação mais utilizada pelas empresas, e isso acaba por determinar o próprio processo de planejamento da comunicação das empresas pesquisadas, que tem se configurado quase que exclusivamente como um processo de planejamento dessa forma de comunicação. As várias citações feitas sobre o encaminhamento dos *briefings* para as agências e aprovações de campanhas reforçam essa característica.

Por fim, o terceiro ponto relevante concentra-se na constatação de certo distanciamento das empresas no processo de seleção das mídias e veículos necessários para o alcance do público-alvo. Essa situação pode estar relacionada ao fato de que as propostas de veiculação são feitas pelas agências, de acordo com os objetivos, o público-alvo e a verba disponível, e depois são aprovadas pela empresa, seja pelo gestor responsável, seja pela equipe de mídia. Além disso, percebeu-se que o maior envolvimento com esse elemento de decisão ocorre na execução do plano promocional e não na fase de planejamento global das atividades. Ao mesmo tempo, vale ressaltar que essa constatação não era esperada, em razão da importância que essa atividade tem para as

empresas, em termos de alcance do público, exposição da marca e, principalmente, volume de recursos envolvidos.

Vale ressaltar também que, nesta etapa, algumas atividades são desenvolvidas pelas empresas e não são contempladas nos modelos teóricos. Dentre elas, destacam-se:

- Realização de reuniões entre as áreas que desenvolvem atividades de *marketing* para o alinhamento das ações, com o objetivo de garantir que todas as propostas estejam integradas.
- Integração da área de *marketing* com outras áreas da empresa, como, por exemplo, as áreas de CRM e Tecnologia da Informação, as quais dão suporte informacional para subsidiar o planejamento e a execução de ações de comunicação.
- Confeção do calendário promocional, compreendendo todas as ações planejadas.
- Encaminhamento das necessidades de comunicação para a principal agência de propaganda (*Briefings*): as empresas encaminham suas necessidades à principal agência de comunicação, que desenvolve o conteúdo da comunicação, cria as peças promocionais, bem como faz as propostas das mídias e veículos de comunicação. No caso específico de duas empresas, as respectivas agências têm a responsabilidade de traduzir e adaptar as peças promocionais enviadas pelas matrizes, que são localizadas fora do Brasil. Alguns entrevistados relataram que é comum nesta etapa a realização de várias reuniões entre a empresa e a agência para pré-approvações, coleta de informações complementares, etc.

Etapa 4: Confeção do plano de comunicação, aprovação e implantação

De forma geral, os entrevistados afirmaram que é comum a confeção do plano de comunicação, documento que contempla as principais diretrizes da área. Os achados da pesquisa revelaram a existência de três tipos de aprovações do planejamento. O primeiro diz respeito à aprovação do trabalho da agência: plataforma criativa, adaptações e traduções, seleção de mídias e veículos e investimento total. O segundo tipo de aprovação se desenvolve na própria empresa e tem por objetivo a tomada de decisão final acerca

dos investimentos que serão destinados para a comunicação. Podem participar desse processo diferentes instâncias, dependendo da empresa e das políticas referentes a isso: área de orçamento, vice-presidência, diretoria de *marketing*, CEO, dentro outra. O terceiro tipo (encontrado em apenas três empresas) também é um processo interno de avaliação, desenvolvido por uma área que tem a responsabilidade de aprovar as ações de comunicação que são propostas, por exemplo, pela área de negócios, gerentes de produtos, comunicação interna, redes sociais, etc. O principal objetivo dessa avaliação é garantir que a comunicação dirigida ao mercado esteja alinhada com os valores e posicionamento da marca.

Depois de aprovados os planos, as ações são postas em prática e revisões periódicas são feitas – tendo como base, por exemplo, indicadores de vendas, índices de lembrança de marca e participação de mercado –, também em virtude de diversas mudanças que ocorrem durante a vigência do plano promocional. Diante disso, pode-se considerar que os ajustes e revisões das ações influenciam diretamente no planejamento da comunicação, e esses acontecimentos já são esperados pelos gestores. No entanto, as considerações dos entrevistados a respeito dessas circunstâncias revelam que existe a preocupação de que as principais ações sejam mantidas, de modo a preservar a linha central da comunicação e seu direcionamento geral, que é dado, principalmente, pelas diretrizes do posicionamento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo analisar o processo de planejamento e implantação da comunicação de *marketing* adotado pelas empresas e os elementos de decisão que dele fazem parte. A ausência de estudos que contemplassem esses dois temas de forma conjunta, a partir da realidade empresarial brasileira, motivou a realização do estudo.

A partir do estudo realizado, foi possível perceber que a implantação das ações tem sido a maior preocupação das empresas, pois é necessário cumprir as metas estabelecidas, adequar as ações em virtude dos cortes de orçamento que ocorrem durante o processo e, ao mesmo tempo, buscar a manutenção das principais ações estabelecidas, para que o

direcionamento geral da comunicação seja mantido. Dessa forma, percebe-se que os gestores da área de comunicação tendem a adotar uma postura tradicional e investir em pontos de contato historicamente seguros, ou seja, nas mídias de massa tradicionais e, de forma contundente, em esforços de comunicação baseada na Internet, em razão do baixo custo de execução, do maior controle e acompanhamento dos resultados e da grande exposição gerada por esse meio.

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

Os resultados que chamaram atenção e que podem comprometer o desenvolvimento e a efetividade das ações e até mesmo distorcer a avaliação dos resultados dos esforços promocionais relacionam-se com:

i) A forte relação existente entre as ações de comunicação e os objetivos relacionados às vendas que foi encontrada em algumas empresas. A respeito dessa relação, Fill (2002:313) comenta que a maioria dos gestores falha em determinar seus objetivos promocionais, estipulando metas unicamente relacionadas a vendas, como aumento de participação de mercado, retorno do investimento, aumento de vendas, etc. O autor prossegue em seus argumentos e diz que o problema com essa perspectiva é que ela ignora a influência dos outros elementos do composto de *marketing*, colocando toda a responsabilidade do desempenho das vendas no *mix* promocional – na realidade, o volume de vendas varia em virtude de muitas razões, tais como mudanças nas necessidades dos clientes, condições oscilantes da economia, alterações nos padrões da concorrência, dentre muitas outras.

ii) A constatação da pouca ou nenhuma participação do gestor da comunicação na decisão final do orçamento da área. Especial atenção deve ser dada à participação e autonomia do gestor da comunicação na decisão sobre o orçamento da área, visto que, em função das políticas, cultura e normas vigentes na organização, o processo pode ficar centralizado, burocrático (caso exista a

necessidade de aprovação em diferentes instâncias), fora da realidade de mercado, comprometendo os resultados.

iii) A não incorporação de outras modalidades de comunicação no contexto do planejamento. As formas ou modalidades de comunicação são elementos imprescindíveis para que a comunicação de *marketing* seja efetivada. As variadas formas existentes possuem funções e características distintas, e nenhuma delas, atuando isoladamente, é capaz de atender a todos os objetivos de comunicação. Portanto, o uso combinado e integrado das modalidades é recomendável, para que o resultado final seja mais efetivo e impactante, e isso não ficou evidenciado como uma prática adotada pelas empresas pesquisadas. Essa recomendação se torna mais relevante a partir da análise do fato de que uma das formas de comunicação mais tradicionais, e em alguns casos a única utilizada, a propaganda, vem perdendo sua efetividade em virtude do uso exagerado de apelos comerciais e do excesso de mensagens comerciais, aspectos que tornam o consumidor mais cético em relação a essa forma de comunicação. Vale lembrar que as discussões em torno da efetividade da propaganda vêm ocorrendo desde a introdução do conceito de comunicação integrada de *marketing* (CIM), no início dos anos 90, e que na atualidade o tema tem sido ainda mais debatido (SILVA; VIEIRA; PÉPECE, 2012; GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

Esse resultado sinaliza também que as empresas pesquisadas não estão atuando em conformidade com as premissas teóricas que advogam pela elaboração de planos específicos para cada forma de comunicação.

iv) A adoção, por boa parte das empresas, dos métodos de julgamento e porcentual de vendas para determinar o valor do orçamento da comunicação. Essas abordagens são caracterizadas pela falta de um critério suficientemente objetivo na determinação do orçamento, uma vez que as empresas que as adotam podem simplesmente destinar o que “sobra” para a comunicação, depois de decidir sobre outros investimentos, alocar valores que os gestores acreditam que são necessários à conta de comunicação, ou ainda manter os valores investidos nos mesmos patamares de anos

anteriores. Nesses casos, a efetividade das ações pode ser prejudicada, pois os recursos para atingir os objetivos podem não ser suficientes.

v) A falta de critérios para justificar os cortes de verba durante o período promocional. Um fato que surpreendeu, em relação aos resultados, não foi a menção dos cortes e ajustes por parte dos entrevistados, mas sim a ênfase que foi dada ao assunto nas entrevistas. A expectativa de que esse fato seria comentado por eles relaciona-se com a constatação de que boa parte das empresas aloca os valores da comunicação tendo por base o faturamento esperado ou o julgamento dos gestores. Com isso, os investimentos da comunicação tendem a ser revisados, seja porque as expectativas de faturamento não foram alcançadas, seja por qualquer outra mudança interna ou externa que motive os ajustes, segundo a ótica dos responsáveis. Dessa forma, a comunicação de *marketing* pode ter seus investimentos reduzidos em virtude de acontecimentos que não se relacionam diretamente com as atividades promocionais e que precisam de recursos financeiros, como o investimento em fábricas, projetos de expansão, crises em outros países, etc.

Constatou-se, ainda, que algumas decisões clássicas do processo de planejamento da comunicação citadas na literatura não são consideradas pelas empresas, seja porque algumas delas já são consolidadas e difundidas para todos os envolvidos no processo, seja porque o maior envolvimento com a decisão ocorre na execução do plano e não em seu planejamento.

As limitações do estudo fazem com que os resultados não possam ser generalizados. Dessa forma, é necessário mencionar que os achados da pesquisa são restritos às empresas que participaram do estudo. Deve-se fazer menção ao fato de que os dados coletados e analisados foram extraídos de apenas um profissional de cada empresa. Acredita-se que, se as entrevistas envolvessem múltiplos respondentes, as informações poderiam ser mais ricas e baseadas em outras experiências.

Futuros estudos com abordagem quantitativa e elaborados com base nos resultados da presente pesquisa poderiam ser realizados com uma amostra maior de empresas, para ampliar as discussões. Recomenda-se também que novas

pesquisas sejam realizadas em setores específicos, na tentativa de identificar os públicos considerados prioritários em diferentes segmentos de mercado. A presente pesquisa foi realizada com grandes anunciantes, com relativo grau de profissionalização na área de comunicação de *marketing*, e entende-se que estudos com empresas de médio porte poderiam trazer subsídios para a área de conhecimento e comparações interessantes.

5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Josmar; TOLEDO, Ana Carolina; MARINHO, Monique Terra. Uma reflexão crítica sobre o *buzz marketing* e suas implicações éticas como estratégia de comunicação de marketing. *Cadernos de Comunicação*, v. 17, n. 1, p. 187-209, jan./jun., 2013.

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

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

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

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

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

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

CRESCITELLI, Edson; FREUNDT, Valéria A. Métricas de comunicação de marketing offline e online. *Revista FSA*, v.10, n. 2, p.1-25, abr./jun. 2013. <<http://dx.doi.org/10.12819/2013.10.2.1>>.

DAHLÉN, Micael; LANGE, Fredrik; SMITH, Terry. *Marketing communications: a brand*

- narrative approach. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.
- DELLAGNELO, Eloise H. L.; SILVA, Rosimeri C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: _____; BARROS, Antonio (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.
- EGAN, John. *Marketing communications*. London: Thomson Learning, 2007.
- ENGEL, James F.; WARSHAW, Martin R.; KINNEAR, Thomas C.; REECE, Bonnie B. *Promotional strategy: an integrated marketing communication approach*. Cincinnati: Pinnaflex, 2000.
- EWING, Michael T. Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, v. 15, n. 2, p. 103-117, 2009.
- FILL, Chris. *Marketing communications: contexts, strategies, and applications*. Harlow: Prentice Hall, 2002.
- GABRIELLI, Veronica; BALBONI, Bernardo. SME practice towards integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 28, n. 3, p. 275-290, 2010. <<http://dx.doi.org/10.1108/02634501011041426>>.
- GALÃO, Fabiano P.; CRESCITELLI, E.; BACCARO, Thais A. Comunicação Integrada de Marketing: uma Ferramenta do Posicionamento Estratégico? *UNOPAR Científica. Ciências Jurídicas e Empresariais*, v. 12, n. 1, p. 85-91, Mar. 2011.
- GALINDO, Daniel dos Santos. *Aumento de eficácia do projeto mercadológico do anunciante: reflexões metodológicas*. 1986. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 1986.
- GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HAYMAN, Dana; SCHULTZ, Don E. Measuring returns on marketing and communications investments. *Strategy & Leadership*, v. 27, n. 3, p. 26-33, 1999.
- JAIN, Subhash C. *Marketing planning and strategy*. Cincinnati: South Western Publishing, 1993.
- KELLER, Kevin L. Mastering the marketing communications mix: micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs. *Journal of Marketing Management*, v. 17, n. 7/8, p. 819-847, 2001.
- KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; BERKOWITZ, Eric N.; RUDELIUS, William. *Marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.
- LLOYD, Carla V. Meios de comunicação: um mercado em constante mudança. In: JONES, John P. (Org.). *A publicidade como negócio*. São Paulo: Nobel, 2002.
- LOW, George S.; MOHR, Jakki J. *Setting advertising and sales promotion budgets in multi-brand companies*. *Journal of Advertising Research*, v. 39, n.1, p. 67-78, 1999.
- MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- NELSON-FIELD, Karen; RIEBE, Erica. The impact of media fragmentation on audience targeting: an empirical generalization approach. *Journal of Marketing Communications*, v. 17, n.

1, p. 51-67, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2010.484573>>.

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

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Eliana; ENS, Romilda T.; ANDRADE, Daniela B. S. F.; DE MUSIS, Carlo R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. *Revista Diálogo Educacional*, v. 4, n. 9, p. 11-28, 2003.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth E. *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SHIMP, Terence A. *Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, Antonio M. A.; VIEIRA, Francisco G. D.; PÉPECE, Olga M. C. Comunicação integrada de marketing: um estudo descritivo sobre o mercado de farmácias. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 7, n. 1, p. 141-162, jan./jun. 2012.

SMITH, Paul; BERRY, Chris; PULFORD, Alan. *Strategic marketing communications: new ways to build and integrate communication*. London: Kogan Page, 1997.

WARNABY, Gary; YIP, Kit M. Promotional planning in UK regional shopping centres: an exploratory study. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 23, n. 1, p. 43-57, 2005. <<http://dx.doi.org/10.1108/02634500510577465>>.

WEST, Douglas; PRENDERGAST, Gerald P. Advertising and promotions budgeting and the role of risk. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 11-12, p. 1457-1476, 2009.