
Proposta de Sistematização do Processo de Planejamento da Comunicação de Marketing

Proposal for Systematizing Planning Process of Marketing Communication

FABIANO GALÃO*
EDSON CRESCITELLI**

RESUMO

O objetivo do artigo é apresentar uma proposta de sistematização do processo de planejamento da comunicação de *marketing*. O estudo é exploratório, desenvolvido a partir de revisão bibliográfica e pesquisa empírica realizada por meio de entrevistas em profundidade com profissionais de dez empresas pertencentes ao *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil. Como técnica de análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo. A proposta formulada pode ser considerada uma alternativa aos modelos teóricos analisados, os quais se apresentam pouco adequados aos achados da pesquisa empírica. Os principais pontos observados em relação a essa constatação indicam que os modelos dão pouca importância para os diversos públicos de relacionamento das empresas no processo da comunicação de marketing e não levam em conta a dinâmica do processo de implementação dos esforços promocionais, incluindo considerações acerca das adequações nas ações ocasionadas pelos cortes de verba. A proposta concretiza-se por intermédio da descrição das etapas que compõem o processo de planejamento e das decisões e tarefas relativas a cada uma delas.

Palavras-chave: Marketing; Comunicação de Marketing; Planejamento da Comunicação de Marketing.

* Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Apucarana. E-mail: fabianogalao@utfpr.edu.br

** Doutor em administração pela FEA-USP. Professor de Marketing da FEA-USP. Diretor acadêmico de pós-graduação na ESPM. E-mail: edsonc@usp.br

ABSTRACT

The objective of this paper is to present a proposal for systematizing planning process of marketing communication. The study is exploratory, developed from the literature and empirical research conducted through in-depth interviews with professionals from ten companies belonging to the ranking of the 300 largest advertisers in Brazil. The proposal made can be considered an alternative to the analyzed theoretical models, which are presented poorly suited to the findings of empirical research. The main points identified in relation to this finding indicates that the models give little importance to the various stakeholders of the companies in the process of marketing communication and does not take into account the dynamics of the implementation process of the promotional efforts, including considerations about the adequacies the actions caused by budget cuts. The proposal is concretized through the description of the steps that make up the planning process and the decisions and tasks related to each of them.

Keywords: Marketing; Marketing Communication; Marketing Communication Planning.

INTRODUÇÃO

A comunicação de *marketing* é um recurso de considerável importância e indissociável da realidade das organizações, independente do seu porte ou área de atuação. Shimp (2009, p. 26) esclarece que todas as organizações, sejam elas do mercado de consumo ou empresarial, prestadoras de serviço, privadas ou sem fins lucrativos, usam várias formas de comunicação de *marketing* para promover as suas ofertas e alcançar metas financeiras e outros objetivos.

Embora seja possível reconhecer o papel e a presença da comunicação de *marketing* nas mais variadas organizações, deve-se registrar que, diante das significativas mudanças que estão ocorrendo na área, fazer que a comunicação tenha o efeito desejado tem se tornado um grande desafio. Entre essas mudanças, destacam-se a rápida evolução da internet e da comunicação móvel como canais de comunicação, a migração das verbas de comunicação para formas e mídias não tradicionais (aspecto esse causado, entre outros fatores, pela queda da credibilidade da propaganda de massa e pela

fragmentação dos meios de comunicação), o aumento do poder do consumidor enquanto gerador de conteúdo informacional, além de questões ligadas à pressão por resultados dos investimentos realizados. Essas mudanças formam um panorama desafiador para acadêmicos e profissionais da área, especialmente quando aplicados em mercados altamente competitivos, demandando a realização de um processo de comunicação organizado e ajustado a esse novo cenário de múltiplos fatores intervenientes.

Nesse contexto, a sistematização do planejamento da comunicação de *marketing* por meio de uma perspectiva estratégica ganha relevância, uma vez que, como lembram Belch e Belch (2008, p. 26), como qualquer função de negócios, o planejamento desempenha um papel importante no desenvolvimento e implementação 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 Dahlén, Lange e Smith (2010), por exemplo, propõem modelos teóricos ou estruturas de referência que organizam e integram as diferentes etapas e elementos de decisão que o constituem, como a definição do público-alvo a ser atingido, os investimentos que serão alocados entre as diferentes formas e meios de comunicação disponíveis, bem como os procedimentos de controle e avaliação dos esforços.

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

De forma a contribuir para a ampliação do conhecimento sobre o campo da comunicação de *marketing*, especificamente no que se refere à atividade de planejamento, o presente artigo tem por objetivo apresentar uma proposta de sistematização do processo de planejamento da comunicação de *marketing*. Para atingir o objetivo, optou-se pela realização de um estudo exploratório e qualitativo, o qual foi desenvolvido em duas etapas complementares. A primeira

etapa consistiu na revisão bibliográfica sobre os temas planejamento e comunicação de marketing. A segunda parte correspondeu à pesquisa empírica, realizada por meio de entrevistas em profundidade aplicadas em dez empresas, cujo gestor da área de comunicação, em cada uma delas, foi entrevistado. As empresas foram selecionadas a partir do *ranking* dos maiores anunciantes do Brasil referente ao ano de 2011, publicado pelo jornal *Meio & Mensagem*.

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 a proposta é apresentada. Por fim, as conclusões da pesquisa e suas limitações são apresentadas, com as sugestões de estudos futuros.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação de marketing é uma forma especializada de comunicação (NICKELS; WOOD, 1999, p. 320), considerada como uma das variáveis do processo de marketing e que pode ser compreendida como um processo social e gerencial de troca de informações e estímulos entre uma organização e os 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 da sua versatilidade é dada por Keller (2001, p. 823). Para ele, a comunicação de marketing pode ser utilizada para mostrar aos consumidores como e por que um produto é utilizado, quem o fabrica, qual o tipo de pessoa e também onde e quando ele pode ser utilizado. Keller (2001, p. 823) diz ainda que a comunicação de marketing permite aos profissionais transcender a natureza física dos seus produtos ou as especificações técnicas dos seus serviços e imbuir as suas ofertas com significados e valores. Esse aspecto, segundo Keller (2001, p. 823), é fundamental a partir da constatação de que cada vez mais os produtos são vistos como semelhantes, tendo os seus pontos de diferenciação mais difíceis de encontrar. Em situações como essa, a comunicação de marketing pode fornecer informações para criar pontos de diferenciação de seus produtos (que de outra forma não seria possível) e auxiliar aos consumidores a apreciar as suas vantagens comparativas.

Cabe salientar que as decisões de comunicação não são feitas

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

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

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

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

1.1. Elementos de decisão da comunicação de marketing

Shimp (2009, p. 39) estabelece que o processo de tomada de decisão da comunicação de marketing envolve três grandes grupos de decisões. No primeiro grupo estão as denominadas decisões

fundamentais, as quais se iniciam a partir da definição do público-alvo da comunicação. Kotler e Keller (2006, p. 538) confirmam a importância dessa definição, sublinhando que tal decisão exerce uma influência fundamental em todas as atividades de comunicação. Fill (2002, p. 12) amplia genericamente a noção de quais grupos podem ser alvo dos esforços de comunicação da organização, destacando que a comunicação de marketing não deve ser destinada apenas ao consumidor final, mas, sim, para as várias audiências com as quais uma organização se relaciona. Smith, Berry e Pulford (1997, p. 8) são mais específicos quando discutem a composição do público-alvo da comunicação e argumentam que o escopo da comunicação de marketing é amplo e envolve o envio de mensagens para o público interno (funcionários, equipe de vendas, serviço de atendimento ao cliente) e também externo, envolvendo, nesse caso, os clientes atuais e potenciais e outros grupos de interesse.

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

O segundo grupo na abordagem de Shimp (2009, p. 39), decisões de implementação, engloba outras três questões. A primeira é direcionar os recursos para as diferentes formas de comunicação de marketing (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, entre outras), as quais são consideradas como as modalidades de comunicação que devem ser articuladas e integradas, visando ao melhor

aproveitamento dos recursos e uma comunicação mais efetiva. A construção da mensagem da comunicação é o segundo aspecto desse grupo, e é um elemento indissociável da comunicação. As mensagens da comunicação de marketing são transmitidas pelas organizações com conteúdo e formatos diversos, utilizando, para isso, os diferentes meios (mídias e veículos), os quais finalizam o grupo das decisões de implementação e têm papel fundamental no contexto das comunicações de marketing. Boone e Kurtz (2009, p. 576) ressaltam esse papel e consideram que a seleção dos meios de comunicação é uma das decisões mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação de marketing. A respeito da implementação das ações de comunicação, Belch e Belch (2008, p. 69) atestam que esse processo é complexo e detalhado, sendo necessário o envolvimento de diferentes atores, como o próprio anunciante interessado em utilizar a comunicação para atingir o público-alvo, e os fornecedores, como as agências de propaganda, as agências especializadas (relações públicas, promoção de vendas etc.), as organizações de mídia e os diversos fornecedores de serviços, como fotógrafos, produtores de vídeo, empresas de pesquisas, entre outros.

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

Diante da discussão realizada, é possível compreender que 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, seja criar e manter um relacionamento, informar, persuadir seja lembrar o mercado sobre a organização e/ou suas ofertas ou até mesmo reforçar a sua imagem. Ficou evidenciado também que, para implementar as ações de comunicação, as organizações utilizam um conjunto de meios de comunicação e fornecedores especializados

que participam do processo e cumprem funções fundamentais para a criação, a produção e a veiculação das mensagens. Outra decisão importante (e complexa de se tomar) refere-se aos métodos de orçamento que serão usados para definir o volume de recursos financeiros para a implementação das ações de comunicação, visando ao alcance dos objetivos. Por fim, o embasamento teórico indica a necessidade de estabelecer alguns critérios de avaliação e mensuração dos resultados dos esforços de comunicação com a finalidade de verificar a efetividade do processo no alcance dos objetivos almejados.

1.2 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 que os efeitos da comunicação sejam potencializados. A respeito dos benefícios do planejamento, Fill (2002, p. 301) atesta que o seu desenvolvimento possibilita que as suas estratégias sejam articuladas e os objetivos da comunicação de marketing sejam alcançados de maneira oportuna e eficiente. Egan (2007, p. 103) argumenta que o planejamento da comunicação define os objetivos de comunicação da organização e determina as estratégias e táticas necessárias para o seu alcance.

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

O quadro a seguir congrega alguns autores selecionados e resume as etapas de decisão sugeridas por eles. Foram selecionados oito autores para compor uma visão abrangente do tema, de modo a cobrir os principais aspectos que cercam o exercício do planejamento da comunicação de marketing.

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 et al (2000)	Kotler e Keller (2006)	Kerin et al (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 táticas	Determinação do orçamento	Elaboração da comunicação	Avaliação do programa promocional
Avaliação	Determinação do orçamento	Coordenação do mix de comunicação	Seleção do mix promocional	Plano de ação	Gestão dos elementos do programa de comunicação	Seleção dos canais de comunicação	
	Desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing	Implementação	Estratégia de mensagem	Controle	Coordenação e integração dos esforços	Definição do orçamento	
	Integração e implementação das estratégias	Controle e avaliação	Definição dos meios de comunicação		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 análise das propostas aponta que autores como Kotler e Keller (2006) e Kerin et al. (2007) seguem uma linha tradicional e não oferecem muito mais do que o básico referente ao planejamento da comunicação. Em comum, esses autores não valorizam a análise da situação e da revisão do plano de marketing como subsídios para o processo, propõem um modelo bastante simplificado e até certo ponto genérico de planejamento, preferem não ampliar as discussões sobre a integração das formas e meios de comunicação e possuem uma visão de certa forma restrita no que se refere aos públicos que podem ser alvos dos esforços promocionais. Smith, Berry e Pulford (1997) também seguem essa abordagem, mas se destacam ao oferecer diretrizes práticas para planejar a comunicação, detalhando os procedimentos em cada etapa do processo e sugerindo ao longo da descrição do modelo a utilização de formulários que podem ser preenchidos para o desenvolvimento do plano de comunicação.

No entanto, nota-se que alguns autores vão um pouco além do processo básico e aprimoram os seus modelos na medida em que incluem outros públicos de interesse como possíveis alvos da comunicação, promovem certa articulação e integração entre os elementos de decisão, ampliam as considerações sobre os objetivos da comunicação e valorizam o plano de marketing como fonte valiosa de informação e seu papel enquanto direcionador para a determinação dos objetivos da comunicação. Burnett e Moriarty (1998) e Fill (2002) são exemplos dessa abordagem.

Por fim, um terceiro grupo de autores, formado por Ogden e Crescitelli (2007), Engel et al. (2000) e Belch e Belch (2008), avança ainda mais nas propostas, aperfeiçoando os modelos de planejamento sem deixar de lado as premissas adotadas pelas outras propostas, especialmente aquelas feitas pelo grupo anterior. Neste grupo, os autores se mostram mais preocupados em adotar a perspectiva da comunicação integrada no contexto do planejamento, valorizam a análise e a coleta de informações na análise da situação e sugerem que as diferentes formas de comunicação tenham os seus próprios planos e que os mesmos mantenham o conceito central da comunicação, a consistência das mensagens e o alinhamento dos objetivos.

A partir de análise detalhada de cada um dos modelos, decidiu-se por sintetizar o processo de planejamento da comunicação de ma-

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 do negócio em que ela atua, os seus objetivos corporativos e de marketing (de curto, médio e longo prazo), o 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 de quais objetivos a empresa pretende atingir com o seu programa de comunicação.
- **Etapa 3: Estratégias de comunicação:** As decisões pertencentes a essa etapa envolvem: i) a seleção dos públicos que serão alvo das ações de comunicação e 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 dispostas aos públicos, levando em conta, principalmente, os objetivos pretendidos pela comunicação; iv) as formas e meios de comunicação que o gestor julga como os 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 essa 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 termos de execução dependendo do 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 em virtude de fatores como as características inerentes a cada uma, do público-alvo e também da verba. Pela natureza das decisões descritas, constata-se que a participação das agências de comunicação é necessária nessa etapa do processo, especialmente na criação das mensagens e das peças de comunicação, 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: Confecção do plano de comunicação, aprovação e implementação:** 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 implementação.

2. PESQUISA EMPÍRICA

2.1 Método adotado

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

Godoi e Mattos (2006, p. 305) listam três recomendações que julgam como essenciais para o bom desenvolvimento da entrevista em profundidade e que foram seguidas pelos autores do trabalho: a primeira é permitir que o entrevistado possa expressar-se ao seu modo diante do estímulo do entrevistador; a segunda condição é evitar que a fragmentação em excesso ou a ordem muito rígida das

perguntas não prejudiquem a expressão livre do entrevistado; e a terceira observação é permitir que o entrevistador possa inserir outras perguntas no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista.

O roteiro para a aplicação da entrevista foi elaborado a partir da fundamentação teórica e organizado em dois blocos, sendo que 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 a fim de garantir a coleta de informações similares de todos os respondentes.

As entrevistas foram aplicadas em 10 grandes empresas, onde, em cada uma delas, 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 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 e diante das condições para a realização da pesquisa e da já esperada dificuldade de acesso às empresas, adotou-se durante o processo de seleção uma postura mais flexível com o objetivo de: i) abarcar outros setores, além dos cinco principais; e ii) incluir empresas que ocupassem outras posições a partir da 10^a. colocação. Como resultado final desse processo, 35 empresas foram contatadas por *e-mail* e telefone, das quais, 15 não aceitaram em participar por motivos diversos (falta de interesse, indisponibilidade de horário do entrevistado, restrições internas) e 10 não retornaram as ligações e/ou *e-mail*. Com isso, chegou-se a um total de 10 empresas pesquisadas de sete setores econômicos, sendo que 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, o qual, segundo Duarte (2005, p. 77), “[...] possui a vantagem de evitar perdas de informação, minimizar distorções, facilitar a condução da entrevista, permitindo fazer anotações sobre aspectos não verbalizados”.

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.

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, p. 97; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 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, p. 3). Os dados foram analisados de acordo com os procedimentos estabelecidos por Bardin (2011), o qual determina que o processo seja feito em três etapas: i) pré-análise; ii) exploração do material; iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados está organizada em duas partes. A primeira parte corresponde aos principais aspectos identificados a respeito dos elementos de decisão da comunicação de marketing, os quais estão descritos no quadro 3.

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 Marketing
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 Marketing
Empresa 4	Mercado financeiro e seguros	Escritório da empresa – Curitiba-PR	Coordenadora de Marketing Digital
Empresa 5	Comércio 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 Marketing
Empresa 9	Comércio varejo	Escritório da empresa – Cambé-PR	Gerente de Marketing
Empresa 10	Higiene pessoal e beleza	Escritório da empresa – São Paulo-SP	Coordenador de Brand Building

Fonte: elaborado pelos autores

QUADRO 3 – PRINCIPAIS RESULTADOS: ELEMENTOS DE DECISÃO

Elemento de decisão	Comentários
Público-alvo	<p>Constatou-se a preocupação em estender a comunicação de marketing para outros públicos de interesse. Os três públicos de interesse mais citados pelos entrevistados foram: interno, imprensa e influenciadores.</p> <p>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 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.</p> <p>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.</p>
Objetivos	<p>Os objetivos da comunicação são fundamentados nos objetivos determinados por diferentes áreas (comercial, gerência de produtos, áreas de negócio, diretoria de marketing), os quais são alinhados com as diretrizes da empresa.</p> <p>Para os entrevistados, o objetivo da comunicação de marketing deve estar atrelado aos resultados quantitativos, especialmente ao aumento das vendas.</p>
Conteúdo da comunicação	<p>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.</p> <p>Existe a preocupação das empresas em possuir uma unidade de comunicação alinhada ao posicionamento.</p> <p>Os elementos visuais e o uso de endossantes são recursos que auxiliam na transmissão do conteúdo das mensagens.</p>
Meios de comunicação	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>A verba disponível para as campanhas foi o terceiro critério de decisão mais referenciado pelos entrevistados. Porém, é importante pontuar que, embora esse critério tenha sido o terceiro mais citado, percebeu-se, por meio da fala dos entrevistados, que esse fator é decisivo na escolha do mix, e, em praticamente todos os casos, a verba já vem definida para as ações de comunicação. Com isso, os envolvidos no processo, ou seja, agências de comunicação e anunciantes, precisam adequar-se ao orçamento disponível, sem se esquecer dos dois critérios anteriores, que são importantes para que os investimentos tenham o melhor retorno possível.</p>

PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO
DE PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Elemento de decisão	Comentários
Orçamento	<p>O método de orçamento mais citado pelos entrevistados é aquele em que a verba da comunicação é determinada por um percentual das vendas.</p> <p>Em se tratando da organização do sistema de decisão do orçamento, a pesquisa revelou que, em todos os casos, o processo tem início com o gestor da área de marketing/comunicação que elabora o planejamento das ações que serão necessárias para o alcance dos objetivos da empresa para o próximo ano de atividades e submete esse planejamento e o respectivo orçamento para níveis superiores, que adotam critérios muito variados de decisão, desde o simples julgamento até uma análise mais detalhada do desempenho financeiro das marcas.</p> <p>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 aos gestores da comunicação e, ao mesmo tempo, comprometer os resultados da área, visto que pode faltar, àqueles que desempenham o papel de aprovação, critérios apurados e técnicos para a decisão. 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.</p> <p>Grande ênfase foi dada pelos entrevistados no que se refere à existência de possíveis cortes e/ou ajustes do orçamento ao longo do processo de implementação das atividades.</p> <p>Considerando que o corte no orçamento parece uma prática consolidada nas empresas (e inclusive esperada pelos gestores), alguns entrevistados citaram a necessidade de se ter um plano orçamentário flexível o suficiente para suportar os ajustes, os quais são feitos a partir da avaliação periódica dos resultados alcançados, principalmente em termos de vendas e outros indicadores selecionados.</p>
Avaliação dos resultados	<p>Um dos pontos mais discutidos pelos entrevistados foi com relação às facilidades de avaliar os resultados das ações de comunicação desenvolvidas na internet.</p> <p>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.</p> <p>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 onde a orientação principal recai sobre a avaliação dos resultados no 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 menções a respeito da contribuição da comunicação em alguma dimensão da marca. Por fim, no terceiro grupo estão as empresas que buscaram equilíbrio sobre o que avaliar, considerando que os entrevistados dessas empresas declararam que, dependendo do objetivo proposto, a avaliação recai sobre o resultado nas vendas e em outros a análise busca avaliar os impactos da comunicação na construção da marca.</p>

Elemento de decisão	Comentários
Fornecedores especializados	<p>Considerando que as empresas pesquisadas estão na lista dos maiores anunciantes do Brasil, é natural que todas elas utilizem os serviços de pelo menos uma agência de propaganda para o planejamento, a criação e a veiculação das campanhas publicitárias. As agências especializadas no desenvolvimento de ações de conteúdo digital correspondem ao segundo tipo de fornecedor mais usado 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, entre outras atividades, por manter contatos e enviar notícias para a imprensa e os influenciadores, dois tipos de públicos considerados relevantes por parte dos entrevistados. Das dez empresas, seis contratam este tipo de serviço. Os fornecedores menos citados pelas empresas foram: agência especializada no treinamento da força de vendas, criação de materiais de ponto de venda, agência de eventos, marketing promocional, branding, marketing de relacionamento e agência de pesquisa de mercado.</p> <p>Os entrevistados afirmaram que é comum a contratação de empresas para a prestação de serviços pontuais, especialmente quando eles estão fora do escopo de atividades do grupo “fixo” de fornecedores ou quando a empresa possui uma agência principal que é responsável apenas pelo planejamento macro da comunicação, existindo a necessidade de contratação de outras agências para produzir e executar as diretrizes estabelecidas.</p> <p>Sobre as funções desempenhadas pelas agências de propaganda, foi possível perceber que elas atuam em duas grandes frentes de trabalho com os 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>

Fonte: elaborado pelos autores

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 referenciadas na literatura entre as formas e os meios de comunicação, os entrevistados pareciam ignorar tais diferenças e faziam os seus comentários sobre questões relacionadas ao processo de seleção das mídias. Possivelmente, isto aconteceu em virtude de que, de acordo com as entrevistas, a propaganda é a forma de comunicação mais utilizada pelas empresas e, em decorrência disso, o que “resta” para os gestores é justamente a se-

leção das mídias, decisão complexa e dependente de vários fatores e muito presente no dia a dia das empresas e nas discussões com as 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 com o objetivo de 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 pelos resultados dos investimentos em comunicação são fatores que podem explicar essa realidade, pois os resultados das ações nas mídias não tradicionais são mais difíceis de avaliar e os riscos associados são maiores. Assim, as empresas preferem apostar em opções de mídia que sejam mais “confortáveis” e que possuam pouco risco, que favorecem medições de resultados objetivas e ampla exposição da marca.

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

• **Etapas 1: Coleta e análise de informações**

Praticamente todos os entrevistados afirmaram que o processo de planejamento tem início com a coleta e a 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 da sua missão, visão, princípios e filosofia. O segundo grupo de informações baseia-se na compreensão dos objetivos, que deverão ser contemplados no próxi-

mo período de atividades, os quais são determinados por diferentes áreas (comercial, gerência de produtos, áreas de negócio, diretoria de marketing) e se fundamentam nas diretrizes gerais da empresa, que foram estabelecidas no planejamento estratégico.

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

Além das 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 as 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. Com 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, sugerindo que a determinação dos objetivos parece 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 assemelham-se 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 se 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 também dos demais públicos de interesse é consolidada e difundida na empresa e na agência de propaganda, não se configurando como algo novo para os principais envolvidos no processo de comunicação ou que necessite de constantes atualizações. Além disso, em apenas dois casos foi possível constatar a elaboração de planos de comunicação específicos para determinados públicos, sugerindo que o processo de incorporar diferentes audiências no planejamento ainda não seja 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, público-alvo e verba disponível, e depois são aprovadas pela empresa, seja pelo gestor responsável e/ou 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 do planejamento macro das atividades. Ao mesmo tempo, vale ressaltar

que essa constatação não era esperada, considerando a importância que essa atividade tem para as empresas, em termos de alcance do público, exposição da marca e, principalmente, o volume de recursos envolvidos.

Vale destacar também que nessa etapa algumas atividades são desenvolvidas pelas empresas e não são contempladas nos modelos teóricos. Entre 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, as quais dão suporte informacional para subsidiar o planejamento e a execução de ações de comunicação, por exemplo, a área de CRM e Tecnologia da Informação.
- Confecção do calendário promocional, constando 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 nessa etapa a realização de várias reuniões entre a empresa e a agência para pré-aprovações, coleta de informações complementares etc.

• **Etapa 4: Confecção do plano de comunicação, aprovação e implementação**

De forma geral, os entrevistados afirmaram que é comum a confecção 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, por exemplo, área de orçamento, vice-presidência, diretoria de marketing, CEO. O terceiro tipo (encontrado em apenas três empresas) também é um processo interno de avaliação e é desenvolvido por uma área que tem a responsabilidade de aprovar as ações de comunicação que são propostas, por exemplo, pela área de negócios, gerentes de produtos, comunicação interna, redes sociais etc. O principal objetivo dessa avaliação é garantir que a comunicação dirigida ao mercado esteja alinhada com os valores e o posicionamento da marca.

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

3. PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO

Nesta seção, é apresentada a proposta de sistematização do processo de planejamento da comunicação de marketing, a qual foi construída a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa empírica. A análise da pesquisa de campo levou em conta: i) as especificidades de cada elemento de decisão, incluindo considerações sobre o inter-relacionamento entre eles e o papel de cada um no planejamento promocional; e ii) o processo de planejamento adotado pelas empresas, contemplando em linhas gerais as principais etapas con-

sideradas para a sua realização e a aderência aos modelos teóricos.

A proposta concretiza-se por meio da descrição das etapas que compõem o processo de planejamento e das decisões e tarefas relativas a cada uma delas.

- **Etapa 1: Determinantes estratégicos**

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

Algumas informações propostas têm caráter mais permanente e outras são dinâmicas e, por isso, devem ser atualizadas com maior frequência. É válido ressaltar que, nesse processo de coleta e análise, o gestor da comunicação pode contar com o apoio dos fornecedores de comunicação, especialmente as agências de propaganda, que também possuem dados sobre o mercado de atuação da empresa, comportamento do consumidor, estudo de tendências, etc. Além disso, a experiência dos profissionais que atuam na área de comunicação obtida na própria empresa e acumulada por eles no desenvolvimento de tarefas similares em outras organizações pode contribuir para enriquecer a coleta e a análise das informações.

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

- A missão, visão, valores da marca corporativa, filosofia e princípios que norteiam a atividade da empresa, bem como os objetivos corporativos de curto, médio e longo prazo.
- A situação atual e as expectativas de desempenho do segmento de atuação da empresa, as perspectivas econômicas, sociais, políticas e culturais que podem afetar o desempenho do negócio e da própria comunicação de *marketing*, além de informações gerais sobre os principais concorrentes.
- Os produtos que são promovidos pela área de comunicação de *marketing*. Algumas informações específicas sobre os

produtos devem ser obtidas e compreendidas pelo gestor da comunicação, com destaque para:

- Informações estratégicas do produto: estágio do ciclo de vida, posicionamento desejado, atributos e benefícios.
- Informações de desempenho do produto: participação de mercado, principais pontos de diferenciação em relação aos concorrentes, histórico de vendas e lucratividade.
- Informações sobre o público consumidor dos produtos: hábitos de consumo, preferências, características demográficas e psicográficas.
- Objetivos dos produtos para o próximo período de atividades, que são definidos por diferentes áreas da empresa (diretoria, área comercial, áreas de negócios, gerência de produtos, gerência de categorias), compartilhados com a área de comunicação de *marketing* e que são baseados nas diretrizes do planejamento estratégico e de *marketing* da companhia. Essa informação é determinante para o planejamento das ações de comunicação (especialmente para a construção do conteúdo da comunicação e para a seleção das mídias e veículos) e fortemente dependente das necessidades da empresa no momento do planejamento. Por isso, os objetivos variam consideravelmente e podem estar relacionados, por exemplo, à manutenção do produto no mercado, ao aumento das vendas, à obtenção de ganhos de participação de mercado, à geração de conscientização e preferência de marca, à valorização de atributos dos produtos, ao reforço de imagem e posicionamento.
- O volume de recursos estimado para os investimentos na comunicação de *marketing*. A expectativa de faturamento para o próximo período de atividades, os investimentos realizados em períodos anteriores e as intenções da empresa e da área de *marketing* servem de parâmetro para identificar qual poderá ser o valor disponibilizado para o próximo período promocional.

- **Etapa 2: Direcionamento estratégico do plano promocional**

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

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

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

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

As agências de propaganda podem participar das decisões descritas, considerando que as suas funções envolvem auxiliar os seus clientes na construção do conteúdo da comunicação, na elaboração do plano de mídia e no planejamento macro das ações. No entanto, deve-se considerar que essa participação pode variar dependendo do nível de relacionamento entre as agências e os seus clientes, da importância conferida pela empresa a respeito dessa função, da confiança estabelecida entre as partes, entre outros fatores.

- Sistematização de uma agenda de avaliação dos resultados. A avaliação dos resultados da comunicação é um recurso valioso para o gestor, seja para requisitar maiores investimentos nos períodos seguintes às análises, seja para apresentar os resultados alcançados para os seus superiores na tentativa de evitar os cortes de orçamento ou para avaliar a adequação das mídias e veículos utilizados nas campanhas.

Com isso, sugere-se que na etapa de desenvolvimento do plano promocional seja definida uma agenda sistemática de avaliação dos resultados das iniciativas promocionais que serão implementadas. Os objetivos servem de base para a definição dos indicadores e também para especificar o intervalo das avaliações ao longo do período de execução das atividades. Nessa agenda de avaliação, recomenda-se que seja informada a necessidade de contratação de institutos de pesquisa para a realização de levantamentos específicos, bem como seja indicada a possível utilização da área da empresa responsável pela realização das pesquisas e levantamentos.

- Levantamento do investimento necessário para a execução do plano promocional (orçamento). A partir do conjunto de ações predeterminadas, o investimento total deve ser estimado para fins de aprovação.
- Confeção do calendário promocional. Essa ferramenta desempenha o papel de guia ou quadro de referência para a execução e o controle das ações. Além disso, entende-se que o calendário orienta o trabalho dos envolvidos no processo de comunicação, por isso a sua disseminação para os principais envolvidos é recomendada. Considerando que os cortes no orçamento têm grande probabilidade de acontecer, sugere-se que as ações propostas sejam priorizadas, de modo a preservar aquelas que os gestores acreditam ser mais importantes para o alcance dos objetivos e para a manutenção da linha central da comunicação.
- Aprovação. Uma vez que as propostas de ação de comunicação foram feitas, a estimativa do investimento foi determinada e a distribuição das atividades ao longo do ano foi organizada em um calendário, o gestor da comunicação deve submeter o plano promocional para a aprovação. Os procedimentos para isso apresentam grande variação, dependendo das políticas estabelecidas, dos níveis hierárquicos envolvidos e dos critérios adotados, fatores que definem o que de fato será disponibilizado em termos de recursos para a implementação das ações e o nível de participação do gestor da comunicação e da própria área de *marketing* nas discussões envolvendo a aprovação do plano promocional.

• **Etapa 3: Gerenciamento e implementação do plano promocional**

Na etapa de gerenciamento e implementação, as campanhas de propaganda, as ações de comunicação dirigidas a outros públicos e as demais atividades promocionais são executadas.

Para sistematizar esse processo, as seguintes atividades são sugeridas:

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

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

imprensa devem ser acionados. E, por fim, para o acesso aos intermediários o gestor da comunicação deve buscar a integração com os gerentes de canal, times de vendas, etc.

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

Faz-se necessário mencionar que as atividades descritas desenvolvem-se durante todo o processo de implementação, ou seja, ao longo do período promocional as ações vão se desenvolvendo, e, ao mesmo tempo, a empresa se envolve com os fornecedores de comunicação (para tratar do detalhamento das campanhas, aprovações e avaliações de resultados) e com as áreas de apoio para a execução de ações específicas e troca de informações. A figura 1 retrata o relacionamento da área de comunicação de *marketing* com os fornecedores e áreas de apoio para a execução das atividades.

Figura – Interface da área de comunicação de marketing com fornecedores e áreas de apoio no processo de implementação do plano promocional

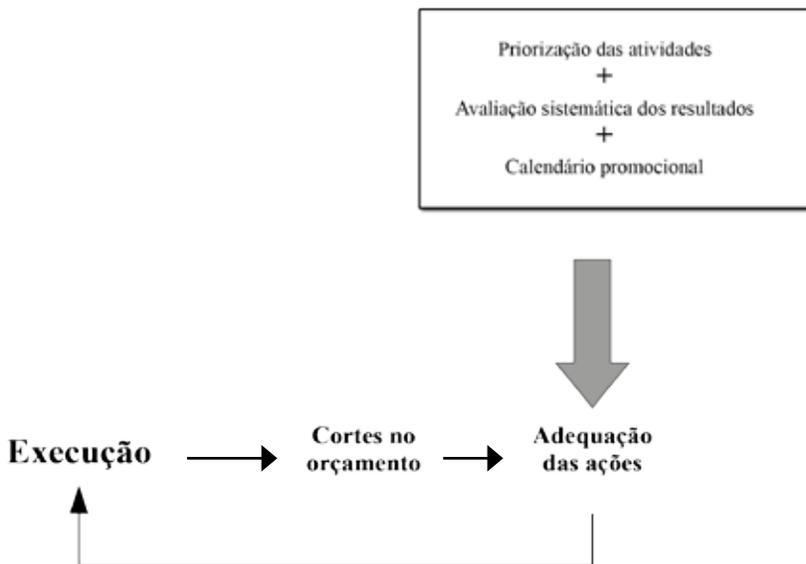


Fonte: elaborado pelos autores

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

A figura 2 mostra o sistema de execução sendo auxiliado pelas tarefas propostas.

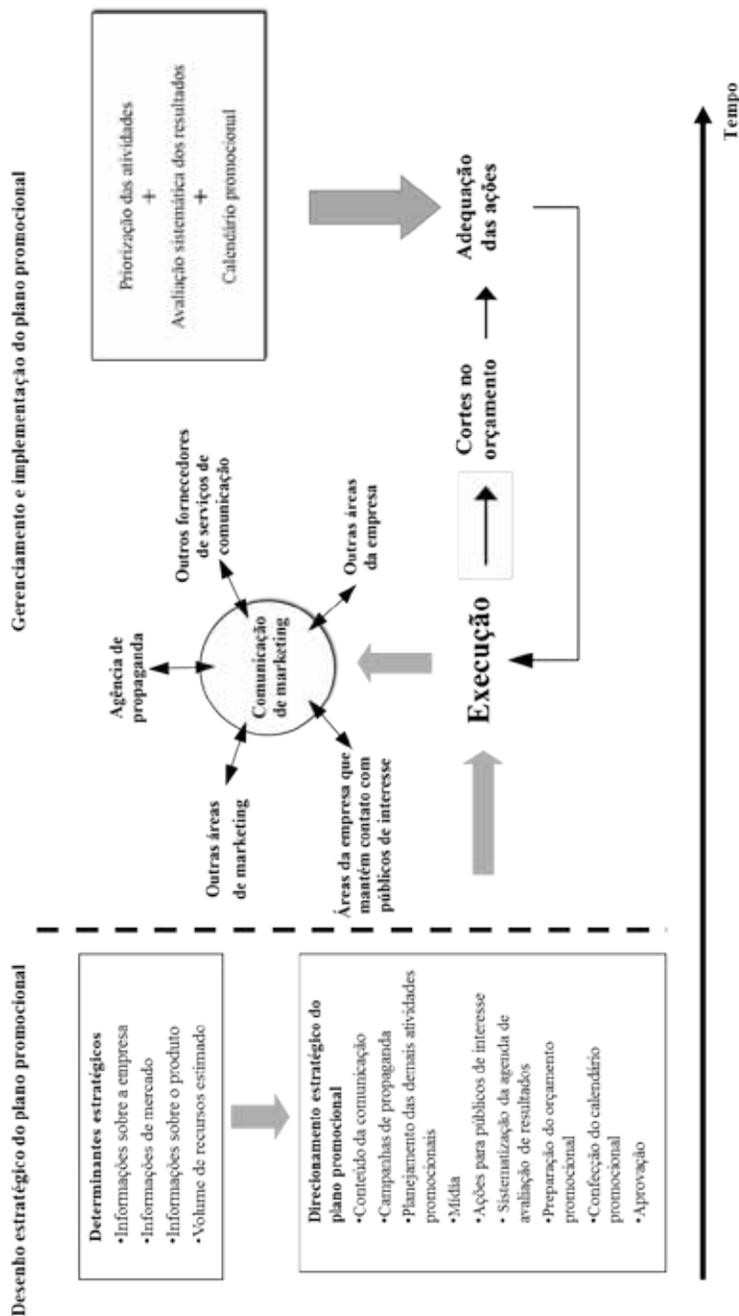
Figura 2 – Sistema de execução do plano promocional



Fonte: elaborado pelos autores

A proposta sugerida é apresentada na figura 3. A representação gráfica auxilia no entendimento geral do processo, que tem início pela coleta e análise de informações que serão úteis para direcionar estrategicamente os esforços de comunicação. As duas

Figura 3 – Sistematização do processo de planejamento da comunicação de marketing



Fonte: elaborado pelos autores

etapas correspondem ao que os autores deste trabalho chamam de “desenho estratégico do plano promocional” e precedem a etapa de gerenciamento e implementação. A ilustração congrega as considerações feitas anteriormente a respeito da interface entre a área de comunicação com os fornecedores e áreas de apoio para a execução do plano promocional ao longo do tempo, o qual, em virtude dos cortes, pode passar por adequações que são auxiliadas pelas tarefas de priorização, avaliação e atualização do calendário promocional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou apresentar uma proposta de sistematização do processo de planejamento da comunicação de marketing.

A proposta apresentada pode ser considerada uma alternativa aos modelos teóricos analisados, os quais se apresentam pouco adequados aos achados da pesquisa empírica. Os principais pontos observados em relação a essa constatação indicam que os modelos dão pouca importância para os diversos públicos de relacionamento das empresas no processo da comunicação de marketing e não levam em conta a dinâmica do processo de implementação dos esforços promocionais, incluindo considerações sobre as adequações nas ações ocasionadas pelos cortes de verba. Além disso, os modelos não contemplam a importância do alinhamento da comunicação de marketing com outras áreas da empresa, nem mesmo com outras áreas do próprio marketing, seja para atingir outros públicos, seja para integrar atividades promocionais ou para executar o plano promocional.

Outro ponto a se destacar reside no fato de que as propostas teóricas tratam as atividades de implementação das ações promocionais e avaliação dos resultados de forma dissociadas, quando, de fato, percebeu-se que as duas atividades ocorrem de forma conjunta e de maneira contínua.

As etapas propostas neste estudo envolvem atividades muito mais detalhadas do que as etapas do processo de planejamento da comunicação de marketing apresentadas pelos autores revisados, uma vez que foi possível perceber que os referenciais traçam um panorama muito amplo das atividades que devem ser desenvolvidas. As observações exibidas em cada fase do processo levam em conta aspectos pontuais que cobrem todo o processo, iniciando com um

maior detalhamento a respeito da coleta de informações necessárias ao desenvolvimento do planejamento da comunicação, passando pelo estabelecimento de um processo que privilegia a integração das atividades promocionais para atingir diferentes públicos de interesse, finalizando com o detalhamento das tarefas de gestão da implementação das estratégias de comunicação de marketing, com destaque para a adequação das atividades à verba disponível. Por fim, vale acentuar que a proposta sugerida apresenta detalhamento suficiente para que os profissionais de marketing envolvidos com o planejamento da comunicação possam adequar as etapas à realidade da sua organização, seja incluindo tarefas que atendam às demandas específicas ou retirando ações que por algum motivo não se ajustam ao seu contexto de atuação.

As limitações do estudo fazem 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.

Considerando a complexidade envolvida na implementação do plano promocional, sugere-se a realização de pesquisas futuras para aprofundar esse aspecto do processo, detalhando as dificuldades enfrentadas pelas empresas, entrando na compreensão sobre as estratégias para lidar com os cortes no orçamento, entre outras questões. A presente pesquisa foi realizada com grandes anunciantes com relativo grau de profissionalização na área de comunicação de marketing, e se entende que estudos com empresas de médio porte poderiam trazer subsídios para a área de conhecimento e comparações interessantes.

REFERÊNCIAS

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. 524-38, 2009.
- CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel. F. **Marketing estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- 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 (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- EGAN, John. **Marketing communications**. London: Thomson Learning, 2007.
- ENGEL, James F.; WARSHAW Martin, R.; KINNEAR Thomas C.; REECE, Bonnie B. **Promotional strategy: an integrated marketing communication approach**. Cincinnati: Pinnaflex, 2000.
- FILL, Chris. **Marketing communications: contexts, strategies, and applications**. Harlow: Prentice Hall, 2002.
- GALINDO, Daniel dos Santos. **Aumento de eficácia do projeto mercadológico do anunciante: reflexões metodológicas**. São Paulo, 1986. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo.
- GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- 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, 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.
- 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.

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.

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

Recebido em: 9.10.2014

Aprovado em: 12.5.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>