

As decisões da Comunicação de Marketing em grandes anunciantes

FABIANO PALHARES GALÃO

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
fabianogalao@usp.br

EDSON CRESCITELLI

USP - Universidade de São Paulo
edsonc@usp.br

Área temática: Marketing

As decisões da Comunicação de *Marketing* em grandes anunciantes

Resumo

A comunicação de *marketing* se desenvolve por meio de um processo de análise, planejamento e implementação de um conjunto de conceitos, elementos de decisão e técnicas específicas, e tem por objetivo principal estimular e preservar o diálogo, o relacionamento e as trocas comerciais por meio da informação e persuasão entre a organização e os públicos com os quais ela se relaciona. O objetivo do presente estudo é analisar os elementos de decisão que fazem parte do processo da comunicação de *marketing*. Os dados da pesquisa empírica foram coletados por meio de entrevistas em profundidade realizada 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 apontam 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 na Internet. Além disso, foi possível constatar que a execução dos esforços promocionais planejados é fortemente dependente da verba disponível e dos cortes de orçamento que podem ocorrer em decorrência de vários motivos.

Abstract

The *marketing* communication is developed through a process of analysis, planning and implementation of a set of concepts, decision elements and specific techniques, and its main objective is to stimulate and preserve dialogue, relationship and trade through information and persuasion between the organization and the public to which it relates. The aim of this study is to analyze the elements of decision that are part of the *marketing* communication process. 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 have chosen content analysis. The main results show that the managers of the communication area tend to adopt a traditional posture and invest in historically reliable points of contact, ie the traditional mass media and the Internet. In addition, it was found that the execution of planned promotional efforts is heavily dependent on available funds and budget cuts that may occur due to various reasons.

Palavras-chave: comunicação de *marketing*; decisões da comunicação de *marketing*; processo da comunicação 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, p. 1) os desafios impostos pelas 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 a partir do reconhecimento das suas múltiplas contribuições, sendo capaz de transmitir aos diferentes públicos de interesse os diferenciais competitivos de uma organização, valorizar os benefícios e os atributos dos 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, p. 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.” Já na perspectiva de Cravens e Piercy (2007, p. 338), as iniciativas de comunicação desempenham um papel fundamental na obtenção de crescimento e resultados financeiros de grandes marcas.

A comunicação de *marketing* se desenvolve por meio de um processo de análise, planejamento e implementação de um conjunto de conceitos, elementos de decisão e técnicas específicas, e tem por objetivo principal estimular e preservar o diálogo, o relacionamento e as trocas comerciais por meio da informação e persuasão entre a organização e os públicos com os quais ela se relaciona. No processo de desenvolvimento da comunicação de *marketing*, são várias as decisões que são tomadas, como por exemplo, a escolha das formas e meios de comunicação, a definição da verba que será utilizada para a realização dos esforços, a determinação dos critérios de avaliação dos resultados e a seleção do público-alvo das mensagens.

Muito embora seja possível identificar na literatura especializada contribuições teóricas relacionadas a diversos aspectos que cercam a comunicação, percebe-se a carência de pesquisas empíricas que se dediquem ao estudo das especificidades de cada elemento de decisão que constituem o processo de planejamento e execução da comunicação de *marketing*, incluindo considerações sobre o inter-relacionamento entre eles e o papel de cada um no processo.

Entende-se que o tratamento unificado dos elementos de decisão possa oportunizar um quadro geral de todo o processo 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), definição do orçamento (LOW; MOHR, 1999; WEST; PRENDERGAST, 2009), avaliação dos resultados (CRESCITELLI; FREUNDT, 2013; EWING, 2009; HAYMAN; SCHULTZ, 1999), ou ao entendimento do processo de planejamento em contextos específicos, como é o caso dos estudos desenvolvidos por Caemmerer (2009) e Warnaby e Yip (2005).

Diante do exposto, o presente artigo dedica-se à análise dos elementos de decisão que fazem parte do processo da comunicação de *marketing*. O trabalho é de caráter exploratório e de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade utilizando um roteiro de questões. As entrevistas foram aplicadas em dez empresas, onde, em cada uma delas, 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. Revisão bibliográfica

A comunicação de *marketing* é uma forma especializada de comunicação 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 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, por que 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 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 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.

Em uma perspectiva mais tradicional, Egan (2007, p. 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, p. 823), a comunicação de *marketing* permite aos profissionais o alcance de diferentes objetivos, como informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a existência dos seus produtos-marcas. Proposta similar é a de Campomar e Ikeda (2006, p. 28), que descrevem esta variável do processo de *marketing* como um título amplo dado às técnicas utilizadas para aumentar a consciência, reconhecimento, conhecimento e informações do consumidor a respeito do produto, marca ou da organização.

Cabe salientar que as decisões de comunicação, que necessárias para que seus efeitos e benefícios sejam alcançados, não são feitas de forma isolada dos demais elementos do composto de *marketing*, tampouco são determinadas de forma desconexa das diretrizes estabelecidas no planejamento de *marketing* e documentadas no plano de *marketing*, aspectos esses já comentados. 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*. Visão similar é proposta por Lamb Junior, Hair Junior e McDaniel (2004, p. 467), os quais dizem que o gerente de *marketing* determina os objetivos da estratégia de comunicação à luz dos objetivos globais da empresa e que o plano de comunicação é parte integral da estratégia de *marketing* para atingir o mercado-alvo.

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, 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, 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. Ademais, Belch e Belch (2008, p. 192) acrescentam que os objetivos da comunicação formam a base das demais decisões promocionais. 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, englobam 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), 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. Egan (2007, p. 17) coloca o uso e a combinação do conjunto das formas de comunicação como um requisito básico para alcançar a eficiência da comunicação mercadológica. 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, dentre 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 o processo de comunicação de *marketing* segue naturalmente os princípios básicos da comunicação discutidos anteriormente. Assim, na perspectiva de *marketing*, os pressupostos teóricos apontam que 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, quer seja criar e manter um relacionamento, informar, persuadir ou 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, produção e veiculação das mensagens. Outra decisão importante (e complexa de se tomar) refere-se aos métodos de orçamento que serão utilizados 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.

3. Metodologia

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, o qual foi elaborado a partir da fundamentação teórica. 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 10ª 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 7 setores econômicos, sendo que os dois setores incluídos foram o de informática e eletro-eletrônicos.

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 1 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 1 – 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 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 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>

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), a qual determina que o processo seja feito em três etapas: i) pré-análise, ii) exploração do material, iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Os elementos de decisão analisados são: público-alvo, objetivos da comunicação, conteúdo da comunicação, meios de comunicação, orçamento, avaliação dos resultados e fornecedores. Vale registrar que as entrevistas não geraram subsídios suficientes para que a análise das formas de comunicação fosse feita. Embora os pesquisadores 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 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 seleção das mídias, decisão complexa e 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.

4. Análise dos resultados

4.1 Público-alvo

Os resultados apontaram que existe por parte da maioria das empresas 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. No que se refere ao público interno, os resultados sugerem que as empresas têm se preocupado com este grupo, no sentido de fazer com que seus integrantes conheçam antecipadamente as campanhas de comunicação que serão veiculadas no mercado, sejam informados sobre o lançamento de produtos, tenham consciência a respeito dos valores e conceitos da marca, bem como sejam alvos de campanhas de *marketing* exclusivas para eles.

Na fala dos entrevistados, percebeu-se a força que a imprensa e os influenciadores possuem para a implementação do processo de comunicação, sendo que, em alguns casos, existe a elaboração formal de planos de ação para alcançar esses grupos e, principalmente, esforços organizados para que exista uma interação concreta entre esses grupos e os produtos promovidos pelas empresas, seja por meio do envio de amostras para testes ou realização de eventos quando do lançamento de produtos.

Essas estratégias de comunicação e de relacionamento se destinam tanto para imprensa de massa como para veículos segmentados, o mesmo ocorrendo para os *blogs* e fóruns de discussão, os quais foram várias vezes citados por praticamente todas as empresas. Vale ressaltar que tanto a imprensa como os influenciadores podem ser vistos como uma força adicional no desenvolvimento de uma abordagem de comunicação ao mercado, pois são capazes de disseminar rapidamente e com mais credibilidade as informações dos produtos e iniciativas da empresa. Ademais, o uso desse tipo de público torna-se importante em tempos onde a comunicação paga, especialmente a propaganda, tem passado por um processo de crise de credibilidade e descrédito. Vale lembrar que as discussões em torno da efetividade da propaganda já 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 se tornando ainda mais debatido (SILVA; VIEIRA; PÉPECE, 2012, GALÃO; CRESCITELLI; BACCARO, 2011).

Como as empresas entrevistadas são todas de grande porte, é natural que existam áreas que são responsáveis por manter contato com públicos específicos. Muito embora essa constatação fosse esperada, o fato de existirem departamentos distintos que lidam com públicos relevantes para a comunicação de *marketing* pode tornar mais difícil o acesso a estes públicos e o envio de mensagens pode ser prejudicado, considerando que essas áreas atendem a empresa como um todo.

Embora a maioria dos entrevistados reconheça a importância dos públicos de interesse no processo de comunicação, a proposição relacionada ao desenvolvimento de planos de ação específicos para esses públicos apareceu explicitamente em apenas duas empresas (4 e 10). O principal fato relacionado a isso na empresa 4 diz respeito às menções feitas pela entrevistada sobre a importância de definir claramente as estratégias de comunicação (em termos de objetivos pretendidos e adequação de canais de acesso) para cada segmento de clientes identificado pela instituição (pessoas físicas e jurídicas), bem como para alguns influenciadores. Já na empresa 10, esse fato está alinhado à realização de projetos em parceria com o Governo e organizações não governamentais para a disseminação de mensagens que valorizem a mudança de hábitos de saúde e higiene.

No entanto, vale ressaltar que, mesmo que as empresas não tenham processos sistematizados e planos específicos de comunicação para outros públicos, ou seja, independentemente do fato de as empresas não terem programado a recepção de algumas mensagens por determinados públicos, as mensagens de comunicação enviadas por elas são transmitidas de forma praticamente natural para diversas audiências. Isso ocorre basicamente em virtude de dois

fatores. O primeiro relaciona-se com a rapidez com que as mensagens circulam no atual contexto, especialmente pelas diversas plataformas de comunicação baseadas na Internet. O segundo fator repousa sobre a inexistência de fronteiras claras entre os diversos públicos de relacionamento de uma organização. Um exemplo disso foi dado pelo entrevistado da empresa 1: “[...] qualquer comunicação que eu faço interna hoje acaba nas redes sociais e vira para o grande público, e qualquer comunicação que eu faço fora circula nas redes informais da organização.”

4.2 Objetivos da comunicação

Todos os entrevistados citaram que 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 gerais da empresa, gerando o que se pode chamar de “efeito cascata.”

Praticamente todos os entrevistados consideram que o objetivo da comunicação de *marketing* deve estar atrelado a resultados quantitativos, especialmente ao aumento das vendas. No entanto, a análise das respostas revelou algumas diferenças na abordagem que os entrevistados deram ao assunto, gerando com isso três situações. A primeira situação é representada por duas empresas que afirmaram que o objetivo final da comunicação está atrelado única e diretamente a resultados quantitativos. Os entrevistados de três empresas alertaram para o fato de que as campanhas de comunicação, apesar de terem como objetivo final a venda dos produtos, devem ser feitas de modo a não prejudicar a imagem da marca corporativa e estar de acordo com os valores e posicionamento desejados. Na empresa 7, o entrevistado citou que “O objetivo é sempre vendas, mas nós trabalhamos elementos na comunicação que tentam fortalecer a marca da organização.”

Por fim, um terceiro grupo de empresas tem direcionado seus esforços para atingir objetivos de vendas, mas também outras metas, como a geração de conhecimento, preferência e construção de imagem. A declaração da entrevistada da empresa 6 exemplifica a política adotada: “Podem existir produtos que precisam de conhecimento, então a meta da comunicação é essa, enquanto outros são conhecidos e precisam de preferência e outros apenas de geração de demanda.”

4.3 Conteúdo da comunicação

Foi unanimidade entre os entrevistados de que o conteúdo da comunicação é construído a partir dos atributos, valores e posicionamento da marca corporativa e/ou dos produtos, bem como deve haver uma unidade de comunicação alinhada ao posicionamento.

De forma geral foi possível perceber que esta unidade se traduz na intenção de transmitir sempre o mesmo conteúdo (independente da forma como ele é transmitido), na tentativa de preservar os valores da marca que sustentam os ideais maiores das empresas e fixar o posicionamento escolhido junto ao mercado. Um exemplo disso é a declaração da entrevistada da empresa 5: “[...] todas as aberturas dos nossos filmes são iguais, todos os encerramentos são iguais, trilhas, elementos de colocação de preço, isso constrói a identidade [...]” A entrevistada da empresa 6 contribui com a discussão sobre a unidade da comunicação, ao esclarecer que a garantia da consistência do conteúdo (que para ela é condição básica para uma comunicação única) é feita por meio do registro formal dos atributos da marca nos *briefings* encaminhados e discutidos com a agência de comunicação e, posteriormente, pela

verificação desses pontos quando o conceito da campanha e as peças de comunicação são aprovados.

Os elementos visuais e o uso de endossantes são recursos que auxiliam na transmissão do conteúdo das mensagens, e a proposição relacionada a isso foi citada por metade dos entrevistados. A empresa 2 foi a que mais detalhou o uso dos elementos visuais como elementos importantes para a transmissão da mensagem da marca, com destaque para as cores das campanhas e linguagem. Na empresa 8, este fator surgiu na importância dada pelo entrevistado aos endossantes das campanhas (atores e esportistas) e também nas expressões utilizadas, e, na empresa 10, a identidade visual, de um modo geral, surgiu como um ingrediente indispensável para garantir a consistência do conteúdo.

A pesquisa apontou que algumas empresas têm utilizado os resultados de pesquisas com consumidores para subsidiar a criação do conteúdo da comunicação (C7, 4 citações). De forma geral, a fala dos quatro entrevistados que fizeram as citações revelou que a intenção dessa iniciativa é identificar os elementos que possam tangibilizar o posicionamento das marcas a partir da percepção do próprio cliente, incorporar os benefícios percebidos pelos clientes nas mensagens e descobrir os elementos (tons, linguagens, *slogans*) mais adequados para se comunicar com eles. Esse processo pode ser sistemático e organizado, a exemplo do que ocorre nas empresas 1, 5 e 7, ou até mesmo baseado em conversas informais dos gerentes de loja com os clientes, como é o caso da empresa 9.

4.4 Meios de comunicação

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. Os motivos para isso, segundo os entrevistados, estão ligados a fatores como a maior interatividade e envolvimento do público com a marca, obtenção imediata de respostas do público às ações, flexibilidade e rapidez para alterar o conteúdo ou o formato da comunicação, maior capacidade de mensuração dos resultados e menor custo quando comparado com mídias tradicionais.

O uso da Internet por parte dos anunciantes vem sendo feito em duas frentes. A primeira relaciona-se com as ações desenvolvidas em redes sociais e na criação de *sites* institucionais, de campanhas ou de venda de produtos, e a segunda é representada pelo investimento das empresas em anúncios pagos veiculados em *sites* de busca (por meio de *links* patrocinados) *blogs* e portais.

O fator de decisão mais citado nas entrevistas para a seleção dos meios foi o objetivo que a empresa pretende atingir com a comunicação. Nesse sentido, o anunciante analisa, dentre as múltiplas possibilidades existentes, os meios mais adequados aos propósitos de uma campanha. Um exemplo disso é a declaração da entrevistada da empresa 4: “[...] a gente precisa pensar no *mix* de comunicação que melhor se enquadra a essa campanha.”

Outro exemplo é observado na empresa 9, onde, segundo a entrevistada, o direcionamento para a elaboração do *mix* de meios é dado pelo objetivo que se pretende com as campanhas de ofertas, principal ação de comunicação desenvolvida na organização. Segundo o relato da entrevistada, existem casos em que o *mix* é mais abrangente; em outros, a empresa utiliza apenas a comunicação dentro das lojas, por se tratar de ofertas que têm um período curto de

duração ou porque o investimento neste ponto de contato já é suficiente para atingir os objetivos da rede e também do fabricante. Baseado nisso, é possível notar que a definição dos propósitos das campanhas é um exercício essencial para a condução das atividades de comunicação, e esse exercício é feito por meio de uma análise que envolve a atual situação do produto/marca, do estágio do ciclo de vida do produto, do direcionamento estratégico do negócio, dos movimentos concorrenciais, dentre outros fatores. O entrevistado da empresa 1 foi o que mais valorizou esse ponto, relatando que o mais importante é a construção do conteúdo da mensagem baseado no objetivo que a empresa quer atingir, sendo que a escolha dos meios é decorrência disso.

O segundo critério de decisão mais citado nas entrevistas foi a adequação dos meios ao público-alvo do produto anunciado. 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 este 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 se adequar ao orçamento disponível, sem se esquecer dos dois critérios anteriores, que são importantes para que os investimentos tenham o melhor retorno possível. As declarações a seguir exemplificam a dependência da verba: “Às vezes eu tenho um *mix* completo; em outras vezes, eu tenho uma parte do *mix*, dependendo do orçamento” (entrevistada empresa 4). “A gente tenta fazer um 360 completo, ou seja, envolver todos os meios, só que, obviamente dependendo da verba que você tem, é necessário priorizar as coisas [...]” (entrevistado empresa 10).

Embora o roteiro da pesquisa não contemplasse questões com o objetivo de identificar 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.

4.5 Orçamento

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.

No entanto, durante a análise das entrevistas, surgiram algumas diferenças entre as empresas com relação ao grau de participação do gestor da comunicação na decisão final e até mesmo à importância dada à comunicação por parte delas, resultado na formação de dois grupos de empresas.

No primeiro grupo, estão as empresas onde 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. Deve-se ressaltar que essa possível falta de critérios pode, em certa medida, justificar a escolha por parte de cinco, das sete empresas deste grupo dos métodos mais “convenientes” para a determinação do orçamento, que é o de julgamento e o baseado em um percentual das vendas. O segundo grupo é representado pelas empresas 1, 5 e 7, nas quais identificou-se que o gestor da comunicação tem um papel mais ativo no processo de decisão do orçamento, 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.

Além das questões pertinentes à organização do sistema de decisão do orçamento, a pesquisa buscou identificar junto aos entrevistados a existência de possíveis cortes e/ou ajustes do orçamento ao longo do processo de implementação das atividades.

Um fato que surpreendeu em relação a esses resultados não foi a citação 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 pelos entrevistados 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. Considerando que o corte no orçamento parece ser 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. Esses ajustes são feitos a partir da avaliação periódica dos resultados alcançados, principalmente em termos de vendas e outros indicadores selecionados.

4.6 Avaliação dos resultados

Um dos pontos mais discutidos pelos entrevistados foi com relação às facilidades de avaliar os resultados das ações de comunicação desenvolvidas na Internet, sendo este um dos motivos que tem levado as empresas a cada vez mais investir neste meio de comunicação, aspecto já evidenciado por esta pesquisa quando da apresentação dos resultados referentes às decisões dos meios de comunicação.

As respostas dos entrevistados sobre quais outros aspectos são levados em consideração para avaliar a comunicação revelaram que existem empresas que são mais orientadas para identificar seus resultados no reconhecimento, lembrança e valor de marca. Por outro lado, os entrevistados das empresas 3 e 9 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.

Já as empresas 1, 2, 4, 6 e 10 sinalizam que buscam 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.

4.7 Fornecedores especializados

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, criação e veiculação das campanhas publicitárias. Levando em conta também o fato de que o uso da Internet como meio de comunicação foi unanimidade entre as empresas, as agências especializadas no desenvolvimento de ações de conteúdo digital correspondem ao segundo tipo de fornecedor mais utilizado pelas empresas. Apenas a empresa 9 não conta com um fornecedor para esta modalidade de comunicação, preferindo desenvolver internamente estes esforços. O terceiro tipo de fornecedor que surgiu nas entrevistas 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 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.

O uso de diferentes fornecedores para a prestação de serviços nas variadas modalidades de comunicação revela-se como uma opção necessária devido à própria organização dos fornecedores, que são especialistas em determinados serviços e também à 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 enfrentado pelo gestor da área.

Além disso, mesmo contando com variado leque de possibilidades de fornecedores, 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.

5. Conclusão

O presente artigo teve por objetivo analisar os elementos de decisão que fazem parte do processo da comunicação de *marketing*. A partir do estudo realizado foi possível perceber que a implementação das ações tem sido a maior preocupação por parte 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 baseadas na Internet, devido ao baixo custo de execução, ao maior controle e acompanhamento dos resultados e à grande exposição gerada por este meio.

A própria busca pela flexibilização na construção do orçamento pode sinalizar outra alternativa de diminuir os riscos que existem no processo da comunicação, pois, agindo dessa

forma, os gestores são capazes de distribuir a verba, na medida em que os cortes vão ocorrendo e/ou a análise da efetividade dos meios sinaliza resultados insatisfatórios.

Os resultados que chamaram a 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; ii) a constatação da pouca ou nenhuma participação do gestor da comunicação na decisão final do orçamento da área; iii) a falta de critérios para justificar os cortes de verba durante o período promocional; iv) a adoção por boa parte das empresas dos métodos de julgamento e percentual de vendas para determinar o valor do orçamento da comunicação.

Foi possível constatar que a execução 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 alcançada, investimentos em outras áreas, etc.) fazendo com que as ações sejam readequadas aos novos patamares estabelecidos. Para auxiliar nesse processo de readequação das atividades e garantir a flexibilidade necessária para suportar os ajustes de orçamento, sugere-se que os gestores da comunicação busquem priorizar as ações que julguem como as mais importantes para o alcance dos objetivos e para a manutenção da linha central da comunicação. Outra sugestão baseia-se na confecção e atualização do calendário promocional, o qual pode desempenhar o papel de guia ou quadro de referência para a execução e controle das ações. Por fim, a sistematização de uma agenda de avaliação dos resultados é também sugerida, pois a avaliação dos resultados da comunicação é um recurso valioso para o gestor, seja para requisitar maiores investimentos nos períodos seguintes às análises, apresentar os resultados alcançados para seus superiores na tentativa de evitar os cortes de orçamento ou para avaliar a adequação das mídias e veículos utilizados nas campanhas.

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 e 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.

6. Referências bibliográficas

- 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.

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

CAMPOMAR, Marcos C; IKEDA, Ana A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

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. 01-25, abr./jun., 2013

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.

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.

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, p. 85-91, 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.

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, p. 819-847, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LAMB JUNIOR, Charles W.; HAIR JUNIOR, Joseph F.; McDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

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, 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.

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.

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 e Planning**. v. 23, n. 1, p 43-57, 2005.

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.