



Capítulo 4

MENSURAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Por que Mensurar?

É importante iniciar este capítulo analisando objetivamente a necessidade de mensuração do retorno dos valores investidos em comunicação. Panella (2007, p. 283) apresenta as cinco respostas de Assaël Adary e Benoit Volatier sobre a questão "Por que mensurar?":

- Para provar a maturidade da função e o profissionalismo dos atores.
- Para justificar o orçamento, obter a prova do retorno sobre o investimento.
- Para ver reconhecido e valorizado o trabalho realizado.
- Para otimizar a estratégia e suas ações de comunicação.
- Para apoiar a tomada de decisão e a avaliação de riscos.

Dessas respostas se percebe o quanto a mensuração de resultados tem caráter urgente e relevante para a empresa, mas principalmente para os gestores da comunicação. Isso fica claro quando identificamos dois direcionamentos nas respostas: três delas versam sobre a **valorização e o reconhecimento das atividades e do profissional de Comunicação** no contexto organizacional, e apenas duas respostas mencionam o seu **papel estratégico** no auxílio da tomada de decisão e na otimização de recursos.

Ratificamos a necessidade cada vez maior de o gestor de comunicação buscar conhecimento básico de finanças e do manuseio de números e índices. Estes, aliados à sensibilidade e ao conhecimento do contexto mercadológico, constituem ferramentas de construção de um diálogo mais afeito ao campo dos resultados econômicos – habilidade imprescindível ao que busca a excelência na execução de suas responsabilidades organizacionais.

A Lógica da Mensuração: comunicação como investimento

Uma série considerável de estudos procurou, ao longo do tempo, entender e comprovar que resultados podemos esperar das ações de comunicação, particularmente no que diz respeito à propagação e às mensagens de cunho promocional de marcas e produtos. Vakratsas e Ambler (1999) analisaram 250 trabalhos anteriores – desde artigos científicos e livros a escritos de profissionais e relatórios de institutos de alto gabarito – e concluíram que cognição, afeto e experiência com a marca ou produto são fundamentais no processo de recepção das mensagens. Além disso, aspectos ligados ao próprio público-alvo da campanha, ao ambiente competitivo e às características da categoria do produto também devem ser levados em consideração quando da mensuração dos resultados de uma campanha publicitária.

A questão da memória ligada à repetição também aparece como ponto fundamental para o sucesso das estratégias de comunicação. Janiszewski, Noel e Sawyer (2003) analisaram quase cem estudos publicados nos mais importantes periódicos científicos de comunicação e marketing que tratam do tema e consideraram a estratégia de repetição como ponto extremamente relevante às ações de comunicação. Os cientistas evidenciam, ainda, que, para se tornar mais assertiva, a estratégia deve contar com táticas de exposição da marca ou produto em mídia variada, aumentando, assim, o poder de lembrança da campanha.

Henningsen, Heuke e Clement (2011) escrevem que uma das maiores dificuldades na apropriação de generalizações feitas com base em estudos de meta-análise (ou seja, de interpretações fundamentadas em um conjunto de outros estudos), é a falta de bases desagregadas de dados que deem condições de avaliar mais especificamente os efeitos e medições de uma categoria de produto, por exemplo, ou de ações que tenham ocorrido ao longo de períodos semelhantes, e que sejam propagandas concorrentes.

O estudo desses autores traz, contudo, revelações bastante interessantes, articuladas partindo de meta-análises de dados desagregados de várias bases empíricas de pesquisas anteriores: propagandas apresentam maior longevidade quando: (1) os produtos são de natureza hedônica ou experiencial; e (2) trata-se de lançamento de novos produtos, ou mesmo novas marcas (HENNINGSEN; HEUKE; CLEMENT, 2011).

Com relação à última generalização, também coadunam com essa conclusão os estudos de Vakratsas e Ambler (1999), afirmando ainda que, dependendo das condições do público e da categoria, os efeitos podem ser maiores no início – principalmente para novos produtos, e ao final da campanha – para produtos conhecidos, com maior peso junto ao público e com maior envolvimento com a categoria do produto ou marca.

Os escritos de Stewart e Kamins (2006), além de guardar conclusões semelhantes, questionam o poder de persuasão real das campanhas, principalmente no sentido de fazer com que as pessoas de opiniões formadas e leais a determinada marca mudem de opinião, ou mes-

mo demonstrem intenção de comprar produtos das marcas concorrentes. Nesse sentido, tanto Stewart e Kamins (2006) quanto Sousa (2006) afirmam haver um corpo significativo de estudos e pesquisas que identificam que lembrança e familiaridade de marca são variáveis extremamente importantes na escolha por parte do consumidor, seja ele leal ou não.

Mais diretamente ligados aos resultados financeiros, ou seja, a questões de lucratividade das empresas, Gupta e Zeithaml (2006) promovem uma série de análises com base em um grande número de estudos prévios que articularam métricas de consumidor a métricas de performance da empresa e concluem que há correlação significativa entre a satisfação do consumidor e os resultados financeiros do negócio, apesar de não serem necessariamente lineares. Os autores encontram, ainda, forte correlação entre a retenção e o valor do cliente ao longo do tempo em que permanece fiel a determinada marca.

Essa assertiva, aliada aos estudos anteriores, demonstra pontos favoráveis, sobre os quais os gestores devem se ater para mostrar o valor de suas ações, para melhor alocar o orçamento de comunicação, bem como determinar com maior possibilidade de acerto o posicionamento ideal de um negócio e segmentar suas estratégias de comunicação por clientes (ZAHAY; GRIFFIN, 2010).

Conforme dissemos anteriormente, há outros públicos além dos consumidores e clientes que estão igualmente interessados no que a determinada organização faz ou deixa de fazer, seja para o conjunto da sociedade, seja para seus próprios interesses. Dentre eles, podemos citar fornecedores, Governo, grupos de pressão e defesa do consumidor, acionistas etc.

Assim como nos casos anteriores, há diversos estudos que procuram determinar como as métricas de impactos de comunicação e marketing afetam o valor do negócio para o acionista. Petersen, McAlister, Reibstein, Winer, Kumar e Atkinson (2009) propõem, por exemplo, um *framework*, ou seja, um modo pelo qual as organizações deveriam analisar suas métricas, como forma de comprovar os impactos positivos gerados

pelas ações de comunicação e marketing para os acionistas, auxiliando, assim, a defesa do orçamento e transformando a comunicação em investimento.

Inaugurando uma linha de estudos do impacto das ações de comunicação na gestão das empresas no Brasil, o Centro de Estudos de Mensuração e Avaliação em Comunicação e Marketing (Ceacom da ECA-USP), coordenado pelo Professor Titular Mitsuru Yanaze, vem desenvolvendo estudos que procuram auxiliar gestores e profissionais de Comunicação e Marketing no desafio de medir e, também, de gerir métricas de comunicação, sejam elas de retorno correlacionado a vendas, de diminuição de custos gerais do negócio, de criação de reputação da marca com vistas à redução de riscos, de aumento do valor da marca etc.

Yanaze e Crepaldi (2005, p. 143) nos ajudam a situar a questão da mensuração de retorno de investimento em comunicação nas organizações advogando a favor da construção de processos mais tangíveis de avaliação da comunicação no âmbito das empresas. Para eles:

- Toda comunicação tem objetivos.
- Todos os objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis, o que não significa serem expressas somente em valores monetários.
- Todas as métricas quantificadas podem, direta ou indiretamente, ser traduzidas em valores monetários e comparadas aos recursos necessários para sua consecução.
- O prazo necessário para atingir as metas (Período de Retorno de Investimento) depende da complexidade e da abrangência da ação pensada.

Os autores desenvolvem esse raciocínio porque acreditam que, independentemente da abrangência das iniciativas de comunicação e marketing, todas elas têm consequências econômicas para a empresa, direta ou indiretamente.

"Sempre haverá um Resultado Econômico Tangível, não importa o grau de dificuldade de mensuração ou a importância relativa diante dos retornos intangíveis que possam ser considerados (YANAZE, 2007, p. 388)". Entretanto, o que ocorre no contexto empresarial brasileiro, na maioria das vezes, é o inverso. Em sua maioria, os responsáveis pela comunicação não se engajam em suas funções sob esta perspectiva de que toda ação deve comprovar seu retorno, também, por meios numéricos. A falta de intimidade do comunicador com a linguagem financeira, como apontamos anteriormente, gera uma falta de comprometimento com o retorno econômico das ações. Isso porque boa parte dos profissionais de Marketing e Comunicação ainda acredita que é impossível prever ou mensurar os resultados oriundos de suas estratégias de comunicação.

É importante ressaltar que não se trata de uma apologia aos números, como se "eles dissessem tudo". Trata-se tão somente de procurar tangibilizar melhor os resultados auferidos, traduzindo o que for possível por meio da utilização de parâmetros quantitativos, métricas, valores, padrões de tempo e espaço etc. que possam ser revertidos em moedas financeiras, mesmo que num momento futuro. A interpretação de resultados por meio de variáveis quantitativas é a mais amplamente utilizada e aceita como justificativa de atingimento dos objetivos no âmbito das empresas; portanto, "tangibilizando" seus resultados, o trabalho executado pelas áreas de Comunicação passará a ser mais bem entendido e reconhecido pelos profissionais e gestores das outras áreas das organizações.

Uma questão relevante para o processo de mensuração é o desenvolvimento de séries históricas de ações de comunicação e de resultados ao longo dos anos. Dessa maneira, os gestores de comunicação vão acumular aprendizados sobre os movimentos do mercado e sobre os efeitos que a comunicação gera em determinados cenários (descritos na análise ambiental). Quanto maior a série histórica, provavelmente, menor será a margem de erro das projeções futuras de retorno.

Quanto maior a duração da mensuração dos resultados, mais os indicadores deixam de ser somente dados (brutos, isolados, sem relevância aparente), constituindo-se em informações (relevantes, contextualizadas), passando a ser fonte de conhecimento, pois dão ao profissional a capacidade de reinterpretar a informação, desenvolvendo raciocínios próprios sobre ela.¹⁷

Essas ponderações relativas à importância da sequência histórica de mensuração não devem desmotivar as empresas que nunca tiveram um sistema integrado de mensuração, mas sim fazê-las perceber que, sem dar o passo inicial, elas nunca melhorarão suas análises.

No contexto da avaliação e mensuração dos resultados em comunicação, é também importante evidenciar a diferença conceitual entre eficiência, eficácia e efetividade:

Eficiência significa fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Eficácia liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando, para tanto, conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo. Efetividade relaciona-se com a permanência e a perenidade no tempo, no contexto de obtenção dos objetivos globais (KUNSCH, 2002, p. 205).

Partindo, portanto, dos pressupostos conceituais acerca de eficiência, eficácia e efetividade, podemos projetar os processos e ações de comunicação em três conjuntos de métricas de avaliação e mensuração, a saber:

17. Consideramos, portanto, que informação não é conhecimento. Poderá até ser um passo importante. O conhecimento implica crítica. Ele se baseia na inter-relação, e não na fragmentação. (...) O conhecimento prevê a condição de reelaborar o que vem como um dado, possibilitando que não sejamos meros reprodutores, e inclui a capacidade de elaborações novas. (...) O conhecimento prevê a construção de uma visão que totalize os fatos. BACEGA, Maria Aparecida. BACCEGA, M. A. *Da informação ao conhecimento: ressignificação da escola*. Intercom, 2004.

Quadro 4.1 – Métricas de Avaliação e Mensuração

1. Métricas de eficiência	<ul style="list-style-type: none">• Aderência aos objetivos de comunicação da empresa.• Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidos.• Qualidade do conteúdo da mensagem.• Qualidade da forma de apresentação.• Adequação dos meios utilizados.• Qualidade e adequação da execução.• Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, de acordo com o previsto.• Outras.
2. Métricas de eficácia	<ul style="list-style-type: none">• Quantidade de pessoas/públicos atingidos.• Adequação das pessoas/públicos atingidos.• Resultados da pesquisa de <i>recall</i>.• Medição dos <i>shares: of voice, of mind, of heart, of power, of market etc.</i>• Avaliação e mensuração de moedas não financeiras relacionadas.• Avaliação e mensuração de moedas financeiras relacionadas.• Apuração dos índices econômicos, financeiros e patrimoniais.• Outras.
3. Métricas de efetividade	<ul style="list-style-type: none">• Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo.• Pertinência em termos de: tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação.• Grau de progressão ao longo do processo sistêmico de comunicação (14 objetivos).• Outras.

Fonte: Proposto pelos autores.

Essa diferença não é uma simples questão linguística e terminológica. Entender a diferença entre esses três conceitos é fundamental para que o profissional saiba o que, na verdade, está medindo. Muitas vezes,

um trabalho de comunicação não tem resultados finais satisfatórios junto a determinado público, e os gestores não descobrem os motivos. Fazendo uma análise mais aprofundada se pode chegar a razões relacionadas à ineficiência, por exemplo: o trabalho foi desenvolvido de maneira equivocada, com prazos apertados ou fornecedores despreparados. Resultados insatisfatórios podem estar associados a questões de ineficácia: não era exatamente a ação de comunicação que deveria ter sido implementada; e/ou à falta de efetividade: o processo foi interrompido ou não avançou como deveria dentro do contexto dos 14 objetivos de comunicação.

É importante ressaltar que a sequência técnica da tríade eficiência-eficácia-efetividade sugere que, ao iniciar um processo de avaliação e mensuração em comunicação, devemos começar pela utilização das métricas de eficiência, pois, se nem sabemos se estamos fazendo corretamente, é difícil mensurar a eficácia dos meios utilizados. Além disso, recomenda-se que essa análise seja realizada por profissionais não diretamente envolvidos com o planejamento e o processo de criação da ação de comunicação em tela, como: acadêmicos, pesquisadores, consultores *ad hoc* etc. Obviamente, as análises de eficácia e efetividade devem também ser realizadas por esses profissionais.

Devem-se definir os parâmetros e os indicadores de eficiência considerando os objetivos estratégicos da organização em consonância com a análise do ambiente mercadológico, bem como os objetivos do planejamento de curto e médio prazos. Isso faz com que o alinhamento dos parâmetros de eficácia e efetividade seja sempre interpretado à luz das necessidades organizacionais, pois o desempenho das ações de comunicação no ambiente externo, junto aos públicos estratégicos, pode variar significativamente quanto a medida (fatores redutores ou indutores, do ambiente e de eficiência/eficácia) e, mesmo assim, resultar em ganhos expressivos.

Processo da Avaliação e Mensuração de Comunicação

Antes de discorrer sobre o processo da Avaliação e Mensuração em Comunicação, é fundamental percorrermos, mesmo que resumidamente, todas as fases de um planejamento estratégico organizacional, que antecedem o planejamento de comunicação nas três vertentes (administrativa, mercadológica e institucional).

Quadro 4.2 – Sumário do Processo de Planejamento Estratégico/ Planejamento de Marketing/*Business Plan* de uma Empresa

SUMÁRIO

COMO A EMPRESA ESTÁ ATUALMENTE?

- Análise preliminar do processo sistêmico (*inputs, throughputs e outputs*).

A RELAÇÃO DA EMPRESA COM O SEU MERCADO ESTÁ EQUILIBRADA?

- Análise da relação de equilíbrio empresa-mercado quanto a potencial, necessidades e expectativas.

DE ACORDO COM ESTA ANÁLISE INICIAL, QUAIS SÃO OS OBJETIVOS E METAS A PERSEGUIR?

- Definição de objetivos e metas preliminares.

O QUE A EMPRESA TEM A OFERECER AO MERCADO E À SOCIEDADE?

- Definição de missão e visão.
- Definição do produto da empresa.

continua...

continuação

**QUAL É A SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NO MERCADO?
VALE A PENA PROSSEGUIR?**

- Matriz de análise GE.
- Matriz de análise de crescimento/participação (MCP).

**COM QUEM A EMPRESA CONCORRE? O QUE TIRA
VENDAS DA EMPRESA?**

- Concorrentes similares, substitutos e fatores dificultadores de venda.

**QUEM É A RAZÃO DA EXISTÊNCIA DA EMPRESA?
PARA QUEM VENDE E/OU DEVE VENDER SEUS PRODUTOS?**

- Análise do mercado/segmentação/comportamento de compra e uso do produto.

EM QUE CONDIÇÕES AMBIENTAIS A EMPRESA VAI CAMINHAR?

- Análise ambiental: instituições/organizações, variáveis que afetam a ação da empresa.

**COMO OBTER AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA
APOIAR AS DECISÕES GERENCIAIS ROTINEIRAS?**

- Sistema de informação para operações rotineiras.

**COMO OBTER INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS, MAS NÃO
DISPONÍVEIS, OU O QUE FAZER QUANDO ACONTECE
ALGO IMPREVISTO?**

- Sistema de informação para solução de problemas (pesquisa).

continua...

continuação

**COM QUEM A EMPRESA CONCORRE DIRETAMENTE E
QUAIS SEUS PONTOS FORTES E FRACOS, FRAGILIDADES E
POTENCIALIDADES?**

- SWOT de *outputs*.

**QUAIS AS RAZÕES INTERNAS DE SUAS FRAGILIDADES
E POTENCIALIDADES?**

- SWOT de *inputs* e de *throughputs*.

**QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS QUE DETER-
MINARÃO SEUS OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS?**

- Análise Integrada das Informações obtidas nas aplicações do GE, MCP, Ambiente Mercadológico, Sistema de Informação, Pesquisas e SWOT dos 3 *Puts*.

**AS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS SÃO PERENES? OBJETIVOS
E ESTRATÉGIAS ADEQUADOS PARA AS CONDIÇÕES DE HOJE
SERÃO VÁLIDOS SE A SITUAÇÃO MUDAR?**

- A resposta a essa questão é NÃO. Por essa razão é que propomos a utilização de Pesos e Notas (Pesos para determinar importância das variáveis de análise e Notas para indicar as condições das variáveis) nos modelos de Análise (GE, Ambiental, SWOT) para possibilitar à empresa a atualização constante das condições mercadológicas e, conseqüentemente, tomar decisões compatíveis.

**O QUE A EMPRESA PODE ALMEJAR NESTE CONTEXTO
DE MERCADO?**

- Definição dos objetivos e metas.

continua...

continuação

QUAIS OS CAMINHOS E OS ATALHOS QUE A EMPRESA DEVERÁ TRILHAR E O QUE FAZER PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS E METAS PROPOSTOS.

- Definição das estratégias de: produto, preço, distribuição e de comunicação.

QUAIS OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA VIABILIZAR AS ESTRATÉGIAS E AÇÕES PROPOSTAS NESTE PLANEJAMENTO?

- Organização dos recursos financeiros, humanos, materiais, informacionais e tecnológicos.

O QUE FAZER PARA GARANTIR QUE AS PESSOAS ENVOLVIDAS NESTE PLANEJAMENTO REALMENTE SE COMPROMETERÃO COM OS RESULTADOS ALMEJADOS?

- Coordenação dos recursos humanos (capacitação, motivação, envolvimento, comprometimento).

COMO SABER SE A EMPRESA ESTARÁ NO CAMINHO CERTO NO DECORRER DA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO?

- Controle/monitoramento das atividades.

ANTES DE COLOCAR EM PRÁTICA, SERÁ QUE TUDO ISSO VAI VALER A PENA? TEREMOS CAIXA PARA FINANCIAR ESTE PLANEJAMENTO? VAMOS AFINAL TER LUCRO?

- Estudo de viabilidade econômico-financeira.

Fonte: Proposto pelos autores.

Fica evidente, ao analisar o sumário apresentado, que a comunicação é totalmente imprescindível em todas as fases e atividades citadas.

No âmbito **administrativo**, a comunicação deve auxiliar os processos gerenciais (planejamento, organização, coordenação e controle),

motivando, envolvendo e comprometendo pessoas, setores da empresa e instituições externas (*stakeholders*) que fazem parte ou interagem com a empresa. A comunicação **institucional** tem função de promover boas relações dos setores da empresa com os *stakeholders*; minimizar situações de potenciais conflitos e crises, bem como de auxiliar na gestão do valor da imagem e da reputação da empresa. A comunicação **mercadológica**, por sua vez, deve promover boas negociações junto aos fornecedores, bem como persuadir os clientes a adquirir os produtos da empresa e mantê-los fidelizados, numa relação de longo prazo.

Isso posto, podemos inferir que a comunicação integrada tem um papel estratégico fundamental dentro do processo sistêmico de uma organização e, portanto, sua implementação e sucesso dependem de uma gestão adequada.

Por Gestão de Comunicação entendemos:

ANÁLISE E PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

1. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

- Decorrentes dos objetivos e metas gerais corporativos, ou seja, "o quê" a comunicação deve fazer para garantir que a empresa atinja os seus objetivos para determinado período estipulado no planejamento estratégico;
- que orientam as ações e projetos nas três vertentes (administrativa, mercadológica e institucional);
- que sejam coerentes com os resultados de pesquisas e análises ambientais especificamente direcionadas à compreensão do contexto em que se implementará a comunicação; e
- negociados e definidos junto com os setores "clientes". Por exemplo, os objetivos e metas da comunicação administrativa são usualmente definidos com os setores operacionais (Compras, Produção, Vendas) e gerenciais (RH, Finanças). A definição de objetivos e metas da comunicação institucional, por sua vez, deve ser realizada com a participação da Diretoria/Presidência, enquanto, na defini-

ção da comunicação mercadológica, a interação com o setor de Marketing e Vendas/Comercial é indispensável. Dessas interações é que saem os indicadores (*target agreements*) com base em **moedas financeiras** e **moedas não financeiras**.

2. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

- Maneira pela qual a equipe de comunicação trabalhará para garantir que a empresa alcance os objetivos e metas definidos no planejamento, ou seja, "como" a comunicação deve ser desenvolvida;
- os meios que serão implementados;
- definição das mensagens chave (nas três vertentes);
- coerentes com os objetivos e metas de comunicação definidos;
- alinhadas com os resultados de pesquisas e das análises realizadas;
- compatíveis com o potencial, necessidades e expectativas da empresa.

ORGANIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

- Elaboração do orçamento da comunicação: determinação de fontes, valores e destinação dos recursos financeiros a serem despendidos, ou seja, "quanto" deve ser investido para que o planejamento dê certo. Essa fase deve contar com a participação do setor financeiro e também dos setores (cliente) da comunicação;
- atribuições de funções e de responsabilidades para os componentes das equipes internas de Comunicação Institucional, Administrativa e Mercadológica, ou seja, "quem" ficará responsável por cada ação ou projeto a ser operacionalizado;
- contratação de profissionais terceirizados, de agências de comunicação, de produtores e de veículos necessários; e
- definição de fluxogramas e cronogramas de atividades, ou seja, "como", "quando" e "em que sequência" os planos, projetos e ações devem ser executados. Identificação de interdependência, grau de sinergia e de complementaridade entre as ações de comunicação.

COORDENAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

- Capacitação dos profissionais, internos ou terceirizados, para a execução de suas tarefas; e
- definição de mecanismos de incentivo, envolvimento e comprometimento dos profissionais e empresas, internas ou terceirizadas, para a execução de suas tarefas (exemplo: bônus, participação nos resultados etc.).

CONTROLE

- Partindo dos indicadores (*target agreements*), baseados em **moedas financeiras** e **moedas não financeiras**, e alinhados com os Objetivos e Metas, definir com os setores "Cliente" os mecanismos de aferição de resultados mais compatíveis;
- essa aferição deve contemplar o desenvolvimento dos indicadores-chave de desempenho – os chamados *key performance indicators* – determinando quais serão, para que servirão e onde impactam quanto a resultados, como devem ser utilizados/analisados, de quanto em quanto tempo devem ser medidos/aferidos, quem ficará responsável por isso (área ou cliente da comunicação) e sua memória de cálculo; e
- o monitoramento constante dos resultados produzirá informações preciosas para retroalimentar todo o processo, redefinindo objetivos, metas e estratégias, e assim por diante.

ESTUDOS DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

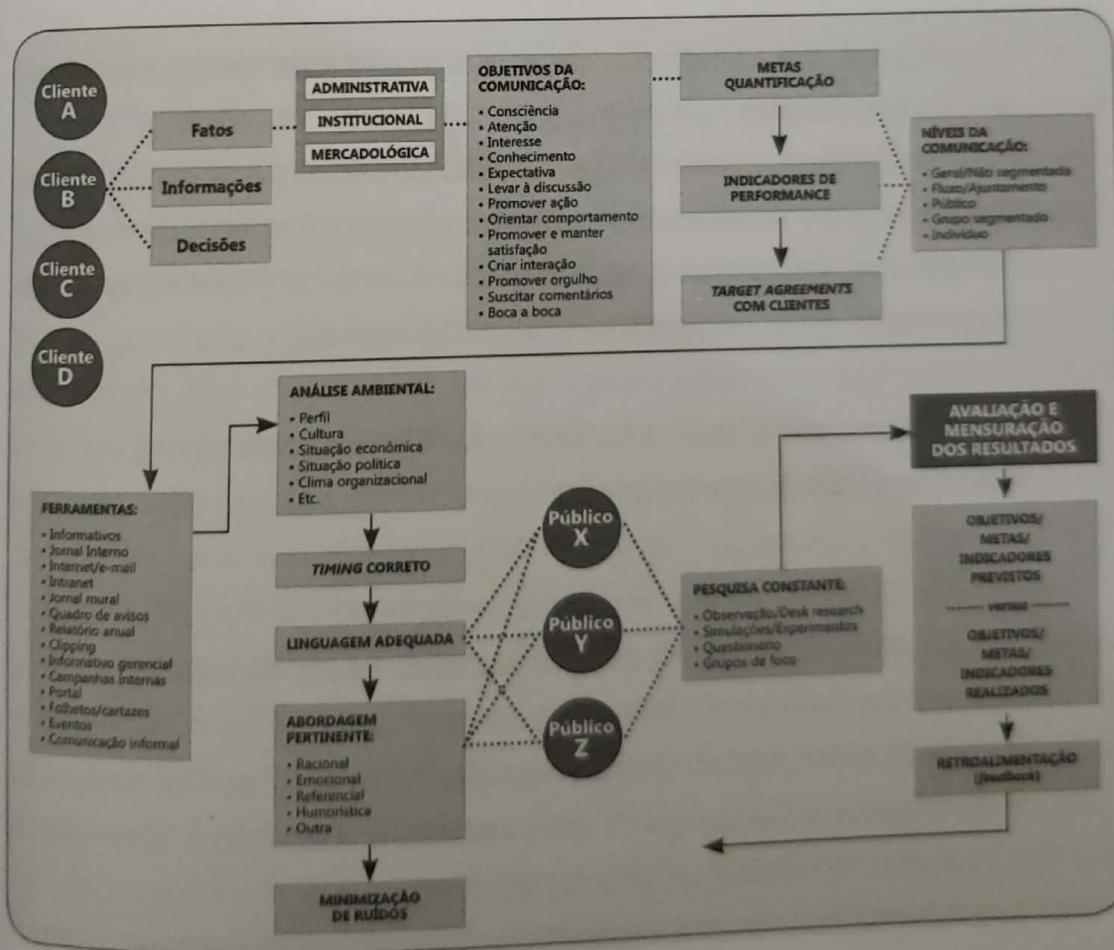
- Devem responder às perguntas: "vale a pena o investimento?" e "temos recursos suficientes para implementar o planejamento?"
- a definição de todas as atividades previstas no planejamento, do cronograma de implementação e dos custos decorrentes possibilitará a previsão de um Fluxo de Saídas de Caixa;
- a definição dos indicadores a serem perseguidos, e de seus respectivos impactos nas Receitas e Custos, permitirá a previsão de um Demonstrativo de Resultados; e

- esses dois instrumentos financeiro-econômicos, devidamente analisados e confrontados com o potencial, necessidades e expectativas da empresa; possibilitarão avaliações das viabilidades econômica e financeira dos planejamentos de comunicação em tela.

Consideramos que a apresentação de planejamentos de comunicação integrada, com os conteúdos aqui relacionados, incrementará a probabilidade de aprovação, além de valorizar o trabalho dos profissionais de Comunicação.

O processo de planejamento da comunicação pode ser sistematizado segundo o fluxograma apresentado na figura a seguir.

Figura 4.1 – Processo de Planejamento da Comunicação



Fonte: Proposto pelos autores.

Plataformas de Gestão e Mensuração de ROI em Marketing e Comunicação

É inegável que os processos de avaliação e mensuração são efetivamente beneficiados pela evolução tecnológica, que permite o desenvolvimento de plataformas de gestão que funcionem independentemente mas amigavelmente, produzindo, por meio das interações e cruzamentos das informações geradas, indicações e constatações importantes para subsidiar as decisões em investimentos e legitimar as definições das estratégias de marketing e comunicação.

Para uma adequada gestão da comunicação, sugerimos o desenvolvimento e interação de, no mínimo, quatro plataformas de monitoramento, a saber:

- Plataforma de Eficiência/Eficácia/Efetividade da(s) Ação(ões) de Comunicação.
- Plataforma de Avaliação da Integração das Ações de Comunicação.
- Plataforma de Análise do Ambiente Mercadológico/Situacional.
- Plataforma de Informações dos Resultados de Marketing e Comunicação e dos Indicadores de Performance.

1. Plataforma de Eficiência/Eficácia/Efetividade da(s) Ação(ões) de Comunicação

Tem como objetivo avaliar e mensurar se:

- a ação analisada foi adequada, ou seja, se foi exatamente a que deveria ter sido implementada;
- há aderência entre os Objetivos da(s) Ação(ões) de Comunicação e os Objetivos Estratégicos da empresa em relação à Identidade, à Imagem, ao Relacionamento etc.;
- seus objetivos e metas específicos foram bem definidos;
- foi bem executada quanto a conteúdo, formato, meios utilizados, período de exposição etc.;

- os objetivos e metas específicos foram ou não atingidos; e
- houve adequação na quantidade e perfil dos públicos impactados etc.

Esse monitoramento será melhor quando a plataforma implementada possibilitar o armazenamento de imagens (filmes, fotos, ilustrações etc.), de textos (publicitários, técnicos, institucionais, *releases* enviados e/ou publicados, *posts* em blogs/Twitter e sites etc.), de informações resumidas de outras ações de marketing implementadas (linhas de produtos, preços praticados, informações sobre a distribuição etc.), e de informações/imagens/textos relevantes dos principais concorrentes (produtos oferecidos, nível de preços praticados, pontos de venda, principais ações de comunicação etc.) organizados em datas, veículos, locais, objetivos em relação às 14 etapas do processo de comunicação, palavras-chave (*tags*) etc.

Esse armazenamento, quando adequado, possibilita a formação de séries históricas e cronológicas das ações de comunicação implementadas, bem como a identificação de ações de comunicação que ocorrem concomitantemente e de ações que se complementam. Permite, ainda, que cada ação seja avaliada quanto a pertinência da mensagem, adequação dos meios e do *timing*. Recomendamos que essa avaliação seja realizada por analistas não diretamente envolvidos na criação e implementação (equipe de professores e/ou de consultores de comunicação), para garantir uma avaliação isenta dos processos implementados e dos resultados alcançados.

Se a plataforma contiver informações, mesmo que básicas, de outras variáveis de marketing da empresa (nível de qualidade e quantidade de produtos disponibilizados, patamares dos preços praticados, quantidade e qualidade dos pontos de venda etc.), e também das ações mercadológicas de seus principais concorrentes (além de informações básicas dos três *outputs*, um foco maior nas ações concorrenciais de comunicação mais impactantes), possibilitará avaliações que poderão indicar correlações entre as variáveis, subsidiando a plataforma de Análise do Ambiente Mercadológico.

Outra vantagem da plataforma é prover os gestores de informações sobre o perfil e a quantidade do público-alvo impactada, ou seja: se o anúncio foi veiculado no domingo (dia/mês/ano) no jornal X, a quantidade estimada de leitores com o perfil Y foi ZZZ (calculado levando em consideração: posição e caderno, tamanho do anúncio, comportamento de leitura etc.). No caso de um evento de relacionamento, a plataforma deverá armazenar os objetivos e metas específicos, imagens do evento, principais mensagens emitidas durante sua realização, fatos importantes, comentários pós-evento, bem como a quantidade de pessoas participantes, classificados por sua importância estratégica e nível de envolvimento com a empresa (pesos e ponderações). Com isso, pode-se calcular a quantidade do **Público Ponderado Atingido (PPA)**. Como cada ação de comunicação avaliada terá seu investimento registrado, será possível calcular o custo por público ponderado atingido, facilitando a análise dos gestores acerca do retorno dos investimentos realizados.

No caso de veiculações em meios de massa, o sistema já calcula o custo por mil pessoas atingidas. Como nas ações de comunicação mais segmentadas e dirigidas se faz ponderação, dando pesos diferentes aos públicos por sua importância estratégica e envolvimento tendo por base um indivíduo que faz parte do público em geral (não segmentado, portanto, peso 1), os investimentos realizados por diferentes ações podem ser comparados. Exemplo: o investimento realizado para atingir uma pessoa do público ponderado de um evento (maior envolvimento com a empresa e, conseqüentemente, maior importância estratégica, peso 300, por exemplo) pode ser comparado com o recurso investido para se alcançar uma pessoa do público geral numa veiculação de massa (peso 1). Assim, com tudo isso, pode-se inferir o grau de eficácia da ação referida. O peso será atribuído de acordo com a importância estratégica e institucional do público.

Apresentamos, a seguir, alguns exemplos de planilhas que podem compor a plataforma, complementando o armazenamento de imagens, textos e informações (da empresa e de seus principais concorrentes).

Exemplo 1

Ação:

Veículos utilizados:

Objetivos:

- Lançamento de produto
- Reforço de imagem
- Aumento de vendas
- Conhecimento de marca
- Outros

Objetivos: Consciência/atenção/interesse

Comunicação:

- Informação/expectativa/desejos
- Preferência/decisão/ação
- Interação/fidelização/disseminação

Exemplo 2

Análise do Conjunto da Ação (Eficiência)

Peso	Nota
<input type="checkbox"/> Adequação dos meios utilizados (perfil/tiragem etc.)	_____
<input type="checkbox"/> Período de veiculação	_____
<input type="checkbox"/> Posição do anúncio na revista	_____
<input type="checkbox"/> Adequação do tamanho	_____
<input type="checkbox"/> Adequação do texto/tags (aos objetivos)	_____
<input type="checkbox"/> Adequação da imagem	_____

(100%)

FATOR DE EFICIÊNCIA/EFICÁCIA: 0,6 _____ 1,0 _____ 1,4

(Menor que 1,0 = desfavorabilidade; maior que 1,0 = favorabilidade.) Dentro da amplitude definida

↓

A plataforma armazenará os dados e processos, facilitando a análise

Menor que 1 = desfavorabilidade
Maior que 1 = favorabilidade

Exemplo 3**Ação de Comunicação a ser Analisada/Avaliada**

- Anúncio em revista
 Anúncio em jornal
 Folheto
 Propaganda em TV
 Ações integradas
 Outros

Período de Veiculação/Distribuição

De a
 Dia Mês Ano Dia Mês Ano

Exemplo 4**Público Ponderado Evento x (Eficácia)**

Peso	Quantidade:	Absoluta	Ponderada
<input type="checkbox"/> Diretores de empresas cliente		_____	_____
<input type="checkbox"/> Representantes de associações		_____	_____
<input type="checkbox"/> Acadêmicos e pesquisadores		_____	_____
<input type="checkbox"/> Jornalistas/cronistas		_____	_____
<input type="checkbox"/> Consumidores finais potenciais		_____	_____
<input type="checkbox"/> Funcionários da empresa		_____	_____

Total de Público Ponderado (TPP): _____

Investimento na ação: R\$ _____

Custo por Público Ponderado Atingido: R\$/TTP: R\$ _____

A plataforma armazenará os dados e processos, facilitando a análise.

Exemplo 5**Metas previstas:**

- Aumento de vendas de ____ %
- Volume de vendas de ____ unidades
- Conhecimento de marca de ____ %
- Reforço de imagem de ____ %

Abrangência:

- Nacional
- Regional →
- Estadual
- Local (cidade)

• Sudeste
• Sul
• Nordeste
• etc.

Investimento total na ação:

2. Plataforma de Avaliação da Integração das Ações de Comunicação

Tem como objetivo contextualizar a ação avaliada no Processo Geral de Comunicação Integrada. Tem como função a verificação do grau de integração e complementaridade da ação e de outras ações de comunicação da empresa no percurso dos 14 objetivos de comunicação, conforme o exemplo da planilha a seguir.

Quadro 4.3 – Eficácia dos Meios de Comunicação para os Objetivos da Comunicação

Grau de importância dos objetivos da comunicação da Empresa		Meios de Comunicação						
		Anúncios impressos	Imprensa	Eventos	Patrocínios	Comunicação digital	Ações de branding	Campanha
<input type="checkbox"/>	Consciência Atenção Interesse							
<input type="checkbox"/>	Conhecimento Desejo Expectativa							
<input type="checkbox"/>	Preferência Decisão Ação							
<input type="checkbox"/>	Satisfação Interação							
<input type="checkbox"/>	Fidelização Disseminação							
Porcentagem de eficácia ponderada (%)		<input type="checkbox"/>						

Fonte: Proposto pelos autores.

Outra avaliação possível é relativa à sinergia que pode existir entre as diferentes ações de comunicação. Comunicação Integrada pressupõe a utilização comum de imagens, informações e mensagens em várias frentes midiáticas, quando estrategicamente pertinentes, bem como a divulgação de determinada ação e de seus resultados utilizando outras ações de comunicação (exemplo: um filme publicitário utilizando imagens captadas em um evento social apoiado pela empresa etc.), otimizando e complementando o processo como um todo. A planilha que se segue pode ser usada para monitorar o grau de ativação existente entre as diversas ações implementadas.

Quadro 4.4 – Exemplo de Ação de Promoção

ÍNDICE DE ATIVAÇÃO

Ex.: ATIVIDADES DE PROMOÇÃO

EVENTO: _____
 Período da ocorrência: _____
 Local da ocorrência: _____

ESTA ATIVIDADE TEM/GEROU/ATIVOU FATOS COMUNICÁVEIS PARA:

	A (muito)	B (médio)	C (pouco)
COBERTURA DA IMPRENSA			
COMUNICAÇÃO INTERNA			
PRODUTOS EDITORIAIS			
CRM			
BANCO DE IMAGENS			
MEMÓRIA EMPRESARIAL			

LEGENDA

- Gerou COBERTURA DA IMPRENSA (*releases*, notas, críticas, artigos).
- Gerou COMUNICAÇÃO INTERNA (pauta de sistema informativo interno, apresentação para colaboradores, promoção para colaboradores).
- Gerou PRODUTOS EDITORIAIS (filmes, vídeos, publicações, imagens para filmes publicitários).
- Suscitou PROJETOS INTERNACIONAIS (material para distribuição em eventos internacionais, exibição).

ESTA ATIVIDADE UTILIZOU/APROVEITOU/INTERAGIU COM:

	A	B	C
CRM			
BANCO DE IMAGENS			
PATROCÍNIO CULTURAL			
PATROCÍNIO ESPORTIVO			
PROGRAMAS AMBIENTAIS			
PROGRAMAS SOCIAIS			

LEGENDA

- Utilizou informações contidas no CRM.
- Utilizou fatos, depoimentos, pesquisas etc. que fazem parte do acervo da MEMÓRIA EMPRESARIAL.
- Utilizou material do acervo do BANCO DE IMAGENS.
- Aproveitou produtos, subprodutos, ingressos de algum projeto CULTURAL patrocinado pela empresa.
- Aproveitou produtos, subprodutos, ingressos de algum projeto ESPORTIVO patrocinado pela empresa.

continua...

continuação

- Aproveitou imagens, fatos, informações de algum projeto AMBIENTAL patrocinado pela empresa.
- Aproveitou imagens, fatos, informações de algum projeto SOCIAL apoiado pela empresa.

Exemplos de cálculos possíveis:

- Se forem marcados de 7 a 12 itens, a nota será 10.
- Se forem marcados de 4 a 6 itens, a nota será 7.
- Se forem marcados de 1 a 3 itens, a nota será 4.
- Nenhum, igual à nota 0 (zero).

As notas atribuídas serão multiplicadas por um valor de acordo com sua posição:

- Na posição A, a nota será multiplicada por 1,2.
- Na posição B, a nota será multiplicada por 1.
- Na posição C, a nota será multiplicada por 0,8.

As notas ponderadas serão somadas e o valor obtido será dividido pela quantidade das notas, para se obter a média que representará o potencial de integração.

EXEMPLO:

	A	B	C
Gerou/Ativou:			
COBERTURA DA IMPRENSA			
COMUNICAÇÃO INTERNA			
PRODUTOS EDITORIAIS			
CRM			
BANCO DE IMAGENS			
MEMÓRIA EMPRESARIAL			
Interagiu/Utilizou:			
CRM			
BANCO DE IMAGENS			
PATROCÍNIO CULTURAL			
PATROCÍNIO ESPORTIVO			
PROGRAMAS AMBIENTAIS			
PROGRAMAS SOCIAIS			

Observação: Como foram marcados 4 itens, a nota a ser atribuída a todos será 7. Assim teremos 2 notas 7 colocadas na posição A gerando o seguinte cálculo: $2 \times (7 \times 1,2) = 16,8$; 1 nota 7 na posição B ($1 \times (7 \times 1,0) = 7$); e 1 nota 7 na posição C ($1 \times (7 \times 0,8) = 5,6$). Somam-se os valores ($16,8 + 7 + 5,6 = 29,4$). Divide-se o valor somado pela quantidade de nota (4) para obter a média ($29,4 : 4 = 7,35$). E 7,35 será o grau de integração do projeto.

Fonte: Proposto pelos autores.

3. Plataforma de Análise do Ambiente Mercadológico/Situacional

Conforme discutimos no início desta obra, é importante conhecer as variáveis que podem afetar positiva ou negativamente as ações de comunicação da empresa. Não basta conhecê-las, pois é preciso identificar sua importância relativa no campo das influências, atribuindo pesos a cada uma de acordo com sua relevância quanto ao impacto gerado no caso de incidência. Além disso, faz-se necessário avaliar a intensidade dessa influência conferindo graus de favorabilidade (maior que 1,0) ou desfavorabilidade (menor que 1,0).

No texto a respeito do tema, no início do livro, apresentamos um quadro exemplificativo de uma ação de comunicação mercadológica usando como exemplo o lançamento de um produto. Assim, para demonstrar a relevância da análise ambiental na gestão de outras modalidades de comunicação, apresentaremos uma planilha ilustrativa de uma ação de comunicação interna (exemplo: Campanha Interna de Aumento da Produtividade e Diminuição de Retrabalhos). O quadro a seguir resume a avaliação do ambiente, ou seja, o conjunto de fatos e variáveis que podem influenciar a ação de comunicação positiva ou negativamente.

Quadro 4.5 – Avaliação do Ambiente

PESO	VARIÁVEIS/FATOS	AVALIAÇÃO	NOTA PONDERADA
	Nível de satisfação em relação ao salário e benefícios recebidos		
	Grau de satisfação em relação às condições e ao ambiente de trabalho		
	Condições das instalações e dos equipamentos		
	Relacionamento com a chefia		
	Relacionamento entre a equipe de trabalho		

continua...

continuação

PESO	VARIÁVEIS/FATOS	AVALIAÇÃO	NOTA PONDERADA
	Relacionamento intersetorial (com o setor de compras, por exemplo)		
	Outras ações de comunicação voltadas ao público interno		
	O clima organizacional em função da divulgação dos resultados da empresa		
	Dissonância entre a comunicação e o fato (produtividade)		
	Grau de motivação, envolvimento e comprometimento		
	Contrapartidas (recompensas) oferecidas pelo atingimento das metas		
	Conhecimento dos processos de monitoramento dos resultados		
	Outras campanhas internas em andamento		
	Outras variáveis		
		FATOR:	

Fonte: Proposto pelos autores.

No caso de uma campanha de Comunicação Institucional que tenha como objetivo, por exemplo, posicionar a empresa como uma instituição sólida e confiável junto aos públicos externos, sugerimos o monitoramento das variáveis e fatos enumerados no quadro a seguir.

Quadro 4.6 – Variáveis/Fatos para Monitoramento

PESO	VARIÁVEIS/FATOS	AVALIAÇÃO	NOTA PONDERADA
	Situação da economia local		
	Situação do setor em que a empresa opera		
	Grau de empatia/identificação dos públicos em relação à empresa (obs.: os públicos podem ser especificados e separados em sua avaliação)		

continua...

continuação

PESO	VARIÁVEIS/FATOS	AVALIAÇÃO	NOTA PONDERADA
	Relacionamento da empresa com seus <i>stakeholders</i> internos – colaboradores, fornecedores, distribuidores e acionistas (se pertinentes, realizar análises separadas)		
	Relacionamento com outras empresas do setor		
	Ações de comunicação institucional da concorrência		
	Outras ações de comunicação voltadas ao público externo (ex.: publicidade, promoção, <i>releases</i> , patrocínios etc.)		
	Percepção do valor da empresa em função da divulgação dos resultados da empresa		
	Dissonância entre a comunicação e os fatos (solidez e confiança)		
	Grau de exposição espontânea na mídia (positiva ou negativa)		
	Grau de conhecimento dos públicos em relação à empresa		
	Outras campanhas institucionais em andamento		
	Outras variáveis		
		FATOR:	

Fonte: Proposto pelos autores.

Essa plataforma deve ser monitorada constantemente, pois as variáveis se apresentam dinamicamente, exercendo influências constantes nos resultados das ações de comunicação da empresa, quaisquer que sejam. Não há uma regra estabelecida em relação à periodicidade da análise, mas é fato incontestável que a plataforma deve ser atualizada quando uma variável ou um fato importante apresenta mudanças relevantes.

4. Plataforma de Informações dos Resultados de Marketing e Comunicação e dos Indicadores de Performance

Tem como objetivo selecionar, organizar, atualizar, congrega e armazenar informações dos resultados econômico-financeiros, mercado-

lógicos, logísticos e dos processos produtivos e de compra da empresa, que tenham aderência às moedas financeiras e não financeiras relacionadas aos objetivos e metas das ações de comunicação. Esse armazenamento, quando adequado, possibilita a formação de séries históricas e cronológicas dos resultados operacionais, financeiros e mercadológicos da empresa, bem como, quando possível, o estabelecimento de relações de causa e efeito com as ações de comunicação que ocorrem concomitantemente à formação dos resultados, influenciados pela situação ambiental (fator de favorabilidade ou desfavorabilidade).

Apresentamos a seguir um exemplo de planilha dos indicadores de performance (financeiros e não financeiros) aderentes e relacionados com as ações de comunicação administrativa, institucional, mercadológica (interna ou externa) analisadas:

Quadro 4.7 – Indicadores de Performance

INFORMAÇÕES OPERACIONAIS	RESULTADO ANTERIOR (APURADO EM (...)) ANTES DA COMUNICAÇÃO	RESULTADO ATUAL (APURADO EM (...)) DEPOIS DA COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de produtividade • Taxa de ociosidade • Custo médio de produção • Taxa de retrabalho • Giro médio do estoque • Giro médio dos ativos fixos • Prazo médio de pagamento • Índice de qualidade • Índice de desperdício • Taxa de avarias • Outras 		

continua...

continuação

INFORMAÇÕES ADMINISTRATIVAS	RESULTADO ANTERIOR (APURADO EM (...)) ANTES DA COMUNICAÇÃO	RESULTADO ATUAL (APURADO EM (...)) DEPOIS DA COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de <i>turnover</i> • Taxa de absentismo • Índice de acidentes de trabalho • Receita média por colaborador • Índice de satisfação/identificação com a empresa • Índice de adesão às campanhas internas • Outras 		
INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS	RESULTADO ANTERIOR (APURADO EM (...)) ANTES DA COMUNICAÇÃO	RESULTADO ATUAL (APURADO EM (...)) DEPOIS DA COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Participação de mercado • Venda por região, canal/vendedor • Índice de identificação com a marca • <i>Share of mind</i> • Índice de elasticidade preço/demanda • Prazo médio de recebimento • Prazo do ponto de equilíbrio • Taxa de abertura de novos canais de venda • Índice de recompra • <i>Recall</i> das ações de comunicação • Outras 		

continua...

continuação

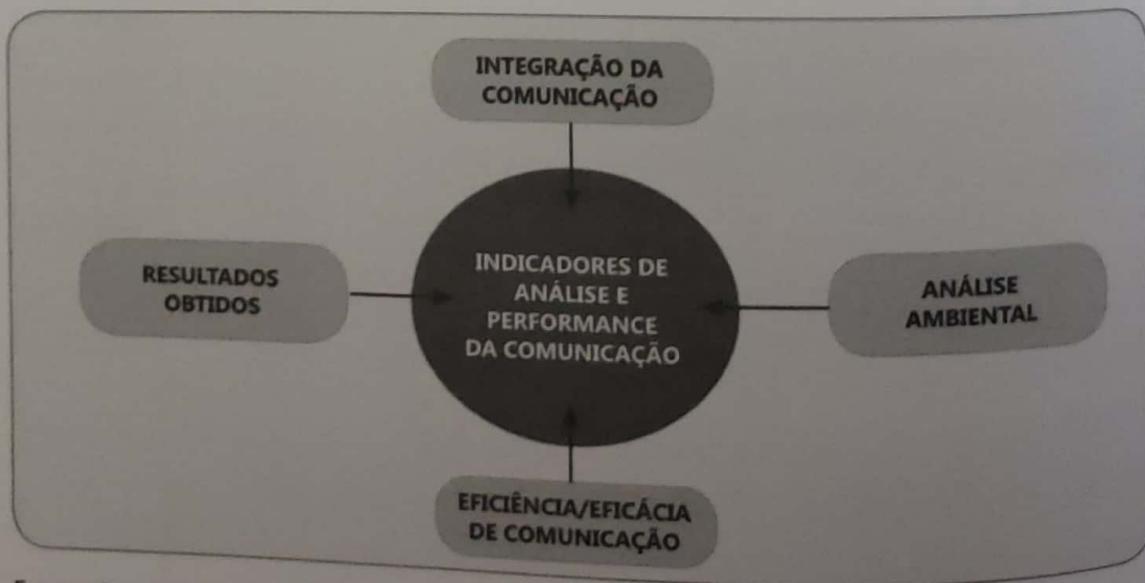
INFORMAÇÕES ECONÔMICAS E FINANCEIRAS	RESULTADO ANTERIOR (APURADO EM (...)) ANTES DA COMUNICAÇÃO	RESULTADO ATUAL (APURADO EM (...)) DEPOIS DA COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Receitas brutas • Receitas líquidas • Lucro bruto • Margem de contribuição média • Lucro operacional • Lucro líquido • Taxa média de retorno • Valor econômico agregado • Aumento do valor de mercado • Outras 		

Fonte: Proposto pelos autores.

Interações das Plataformas

As informações contidas nessas plataformas devem ser cruzadas, possibilitando a aferição aproximada (lembrem-se da epígrafe de Bertrand Russel no início deste livro...) dos resultados das ações de comunicação:

Figura 4.2 – Interações das Plataformas

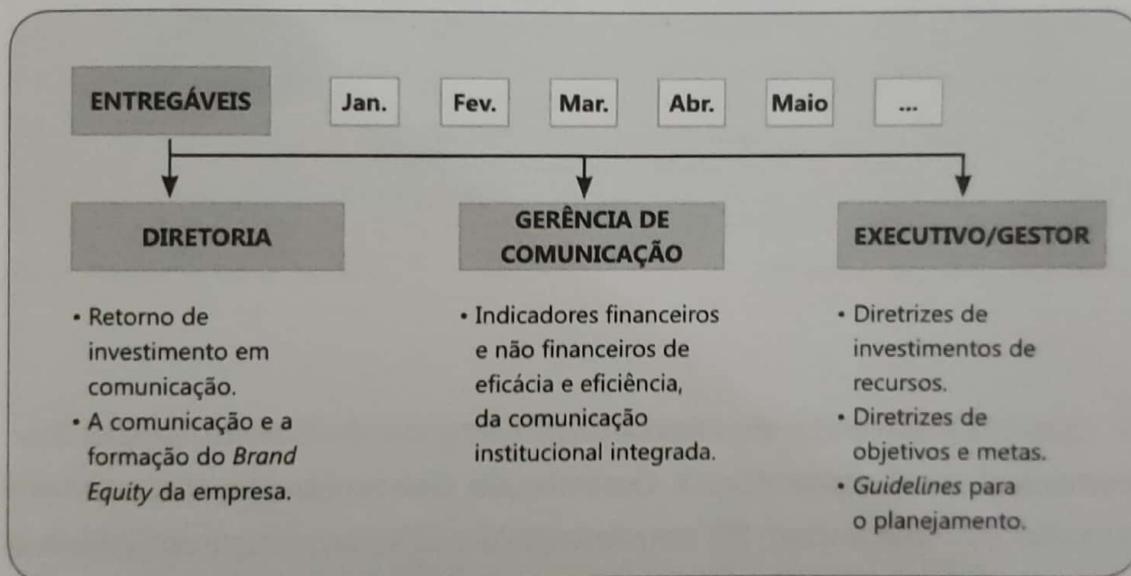


Fonte: Proposto pelos autores.

Os conteúdos dos relatórios resultantes da interação das plataformas devem ser formatados e disponibilizados segundo sua pertinência ao uso que cada gestor fará das informações, de acordo com seu nível hierárquico e sua competência decisória dentro da empresa.

O Quadro 4.8 apresenta exemplos de "entregáveis" que são disponibilizados aos diferentes níveis de gestão envolvidos no processo de comunicação:

Quadro 4.8 – Exemplos de Entregáveis

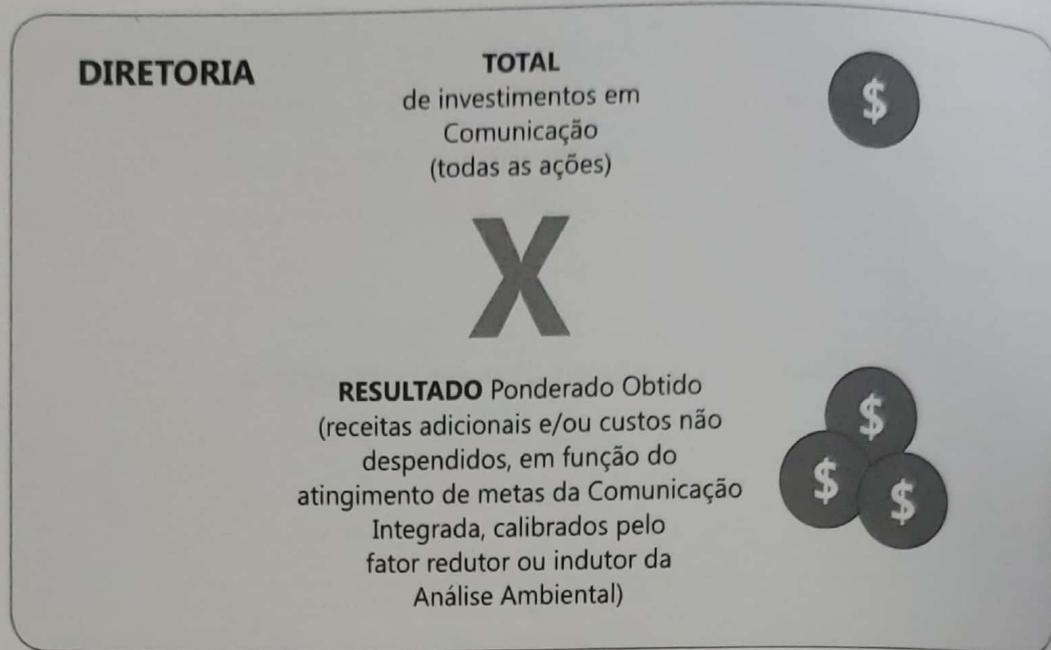


Fonte: Proposto pelos autores.

À Diretoria compete a decisão de aprovar os montantes financeiros totais a serem investidos nos processos de comunicação, bem como avaliar as estratégias propostas e sua integração visando incrementar o valor institucional. Assim, entendemos que as informações mais relevantes para esse nível hierárquico são:

- retorno aproximado dos Investimentos Totais em Comunicação Integrada; e
- indicadores que demonstrem como a Comunicação Integrada contribuiu na Formação do Valor de Mercado da Marca (tangível e intangível).

Quadro 4.9 – Entregável para a Diretoria

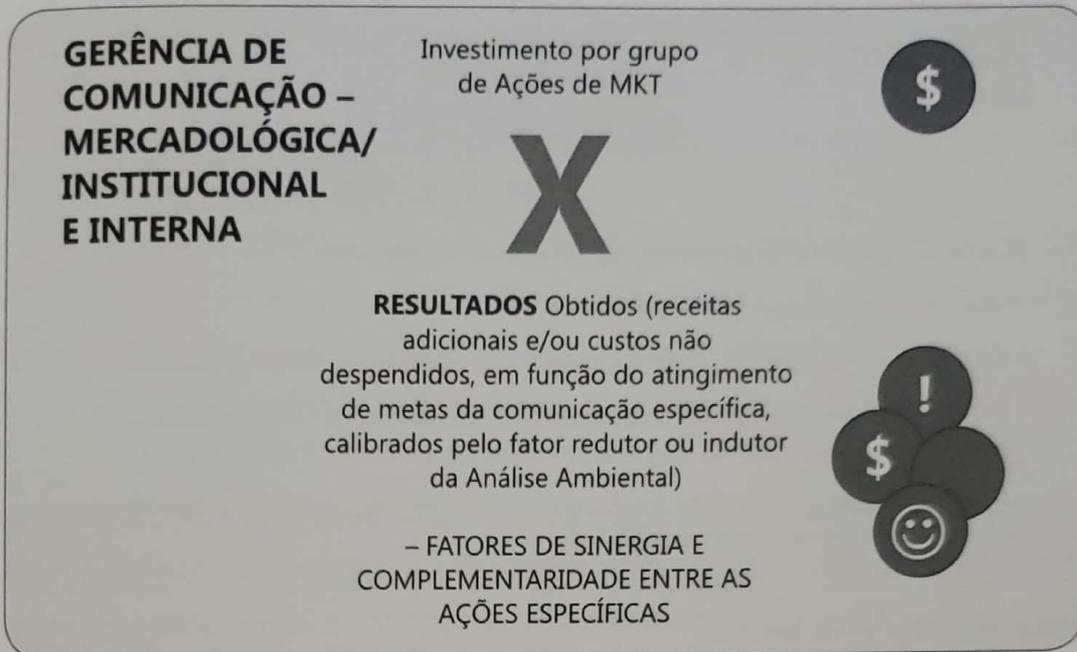


Fonte: Proposto pelos autores.

Quanto a **Gerente de Marketing, Gerente de Comunicação Institucional ou Corporativa e Gerente de Comunicação Interna** (denominações que variam de empresa para empresa), seu nível decisório está relacionado à aprovação do investimento por categoria de ações de comunicação (mercadológica, institucional e interna) e, obviamente, a avaliar suas estratégias específicas. Deve, portanto, receber informações a respeito dos resultados dos indicadores diretamente relacionados com sua especialidade.

No entanto, entendemos que cada um desses gerentes deve receber informações sobre os resultados obtidos por seus colegas, isto é, o gerente de marketing deve ter conhecimento dos indicadores alcançados pela gerência de comunicação institucional e pela gerência de comunicação interna e vice e versa. Além disso, todos devem compartilhar as informações extraídas da **Plataforma de Avaliação da Integração das Ações de Comunicação**, para que possam planejar juntos, ações efetivamente sinérgicas e integradas de comunicação.

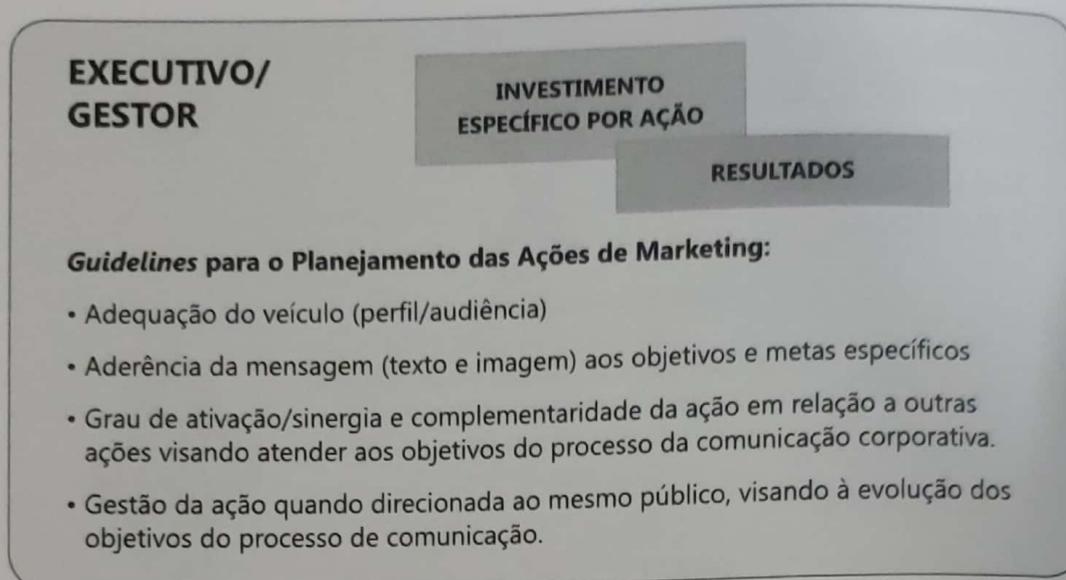
Quadro 4.10 – Entregável para a Gerência de Comunicação



Fonte: Proposto pelos autores.

Aos **gestores de equipes responsáveis pelo planejamento e implementação de ações específicas de comunicação** (na **mercadológica**, por exemplo: publicidade na TV, promoção de vendas, *merchandising* etc.; na **institucional**: eventos, relacionamento com a imprensa, patrocínios etc.; na **interna**: publicações, intranet, campanhas internas etc.), as informações mais importantes são:

- resultados dos indicadores diretamente ligados às atividades de sua competência (exemplo: Publicidade);
- resultados dos indicadores relacionados às responsabilidades de seus pares na gerência a que está subordinado (ex.: Promoção de Vendas, *Merchandising*);
- informações que servirão como base tanto para a definição de objetivos/metasp e estratégias de comunicação de sua competência quanto para o estabelecimento de estratégias sinérgicas e de complementação com outras modalidades de comunicação.

Quadro 4.11 – Entregável para o Gestor de Comunicação

Fonte: Proposto pelos autores.

Vantagens do monitoramento por meio das Plataformas

- É um instrumento de Gestão da Comunicação Institucional, mercadológica e Administrativa (interna e externa).
- Demanda o registro das principais informações do planejamento (antes da ação) e do que foi efetivamente realizado (pós-ação). Possibilita comparações e a identificação das razões do não cumprimento das estratégias de comunicação.
- Permite, na Análise Ambiental, a avaliação do papel da Comunicação diante de outras variáveis do *Mix de Marketing* (preço, produto, vendas) e em que condições ambientais as ações de comunicação serão implementadas.
- Permite realizar mensurações em todas as fases do Processo (14 objetivos da Comunicação).
- Identifica o Grau de Integração entre as Ações.
- Monitora e promove a integração efetiva de todas as ações de comunicação.

- Permite Registro Histórico de Ações (o que foi feito), Ambiente (em que condições), e Resultados Obtidos com as Ações (considerando o papel da comunicação diante de outras variáveis do *Mix de Marketing*).
- Permite a identificação de Pontos Fortes e Fracos, e *Gaps* no Planejamento da Comunicação.
- Fornece Diretrizes para a Definição de Objetivos/Metas e de Recursos Financeiros, além de *Guidelines* para a Definição de Estratégias e Ações de Comunicação, principalmente.
- A Análise do ROI é consequência do monitoramento, não o fim.

Alguns estudos coadunam com a ideia de mensuração da performance em comunicação e marketing como uma consequência, e não uma finalidade em si, conforme dissemos anteriormente (ver Panella, 2007, no início do Capítulo 4, e outras referências ao longo deste capítulo). Encarar a comunicação como algo mensurável deve ser, de um lado, esforço da própria área e, de outro, esforço das outras áreas envolvidas na consecução dos objetivos, bem como esforço dos níveis hierárquicos superiores.

O grau de complexidade da tarefa de mensuração e sua capacidade de implementação também devem ser considerados na decisão de mensurar ou não as ações de comunicação. Além disso, atentar para o número de departamentos e pessoas envolvidas e a amplitude de discussão e decisão articulada ao sistema de mensuração escolhido são fatores relevantes para o sucesso ou insucesso de uma ferramenta ou metodologia de mensuração (CLARK; ABELA; AMBLER, 2006).

Seja qual for a natureza do negócio, a cultura da organização, a categoria do produto, os diferentes segmentos do mercado consumidor, se não houver um tomador de decisão com credibilidade e vontade para iniciar um processo de desenvolvimento de sistemas de mensuração de comunicação, o projeto definitivamente não sairá do papel!