
Modelo para diagnóstico de marca e decisão estratégica de campanha: relato de experiência.¹

Christiane Monteiro Machado²
Universidade Positivo, Curitiba, PR

RESUMO

A complexidade exigida no raciocínio de Planejamento de Comunicação, que parte do diagnóstico dos aspectos da marca e também do ambiente em que ela atua, é aumentada quando quem elabora esse projeto são estudantes de graduação. Após alguns anos de docência na área do Planejamento, identifiquei a necessidade de ajudar estudantes a construir esse raciocínio de maneira mais clara, para evitar que produzissem diagnósticos de marca que pouco auxiliavam na tomada de decisões. Para isso, criei um modelo de Diagnóstico de marca e decisão estratégica de campanha – o Canvas de Planejamento –, que apresenta visualmente as primeiras ideias para a construção do raciocínio base para as decisões. Após alguns anos de aplicação do Canvas, a qualidade dos projetos dos estudantes aumentou significativamente, ficando clara a eficiência do modelo como linha condutora das decisões estratégicas de planejamento.

PALAVRAS-CHAVE

Planejamento de Comunicação, diagnóstico de marca, estratégia de campanha, Canvas de Planejamento.

INTRODUÇÃO

Ensinar planejamento de comunicação em um curso universitário é tarefa difícil. São muitos os aspectos a serem considerados para as análises necessárias como base para uma proposta, e a construção, pelos estudantes, de um raciocínio analítico e estratégico é complexo, por vezes um processo muito lento.

Como professora de Planejamento de Comunicação desde 2004, um dos maiores desafios sempre foi essa construção de raciocínio. Para a elaboração de um diagnóstico de marca e mercado, não há um modelo único a ser seguido, mas alguns itens são indispensáveis na análise. Ao indicar que os alunos seguissem um roteiro, ainda que flexível, um problema recorrente acontecia: a atenção dos estudantes parecia ficar totalmente voltada ao preenchimento dos dados solicitados. A dificuldade era que os

¹ Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora de Planejamento de Comunicação e de Campanha e coordenadora do curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Positivo. Mestre em *Marketing Communications* (University of Westminster – Inglaterra). Doutoranda em Ciências da Informação (Universidade Fernando Pessoa – Portugal). email: chrismonteiriomachado@gmail.com.

alunos organizassem esses dados para chegar a um diagnóstico de forma que efetivamente eles fossem utilizados na tomada de decisões para o plano de comunicação.

Este texto propõe um novo modelo para a organização dos dados de um diagnóstico de marca, elaborado usando como referência o conceito apresentado por Osterwalder (2011) no *business model canvas*. Depois de contextualizar os caminhos atualmente propostos para o ensino e a prática do planejamento de comunicação, o modelo é apresentado e os resultados obtidos em sala de aula são discutidos.

1. O DESAFIO DE CRIAR UM RACIOCÍNIO PARA O PLANEJAMENTO

Com os modelos em formato de lista tradicionalmente adotados para recomendar aos estudantes os itens que precisam ser analisados, um problema era recorrente: em muitos casos o modelo sugerido era encarado como uma lista a ser preenchida, de dados a serem levantados – talvez considerados por eles apenas como uma tarefa para avaliação na disciplina. Com isso, não serviam para guiar as decisões. Aparentemente, com os alunos preocupados em preencher cada item solicitado, as análises eram feitas isoladamente, sem um olhar amplo que permitisse buscar, nos dados levantados, uma real compreensão do cenário e da situação da marca nesse contexto.

A estrutura originalmente solicitada foi construída a partir de vários autores e levando também em conta experiências profissionais, como consultora ou *freelancer*, em projetos de diversas áreas que desenvolvi nos últimos vinte anos. Uso e recomendo aos alunos a leitura de obras de cunho muito prático, como Ogden (2001) e o brasileiro Publio (2008), que oferecem modelos organizados para a elaboração de projetos de comunicação. As obras de Shimp (2002) e de Belch e Belch (2014) trazem as ferramentas de comunicação separadas didaticamente em capítulos que abordam, de maneira descritiva e lustrada por muitos exemplos práticos, a natureza, as possibilidades, o potencial e as formas de implementação de cada uma. Autores como Schultz e Barnes (2001) e a brasileira Lupetti (2007) trazem um olhar mais estratégico, destacando a necessidade das corretas análises para que as decisões ajudem a atingir os resultados esperados. Para uma abordagem mais reflexiva e até mesmo crítica da atividade publicitária, voltando-se ao planejamento, mas não se limitando a tratar de questões diretamente relacionadas a ele, as obras sempre consultadas e recomendadas são as de Cooper (2006) e Steel (2001) – que versam sobre a natureza e a importância

da pesquisa, sobre o relacionamento entre as diversas áreas dentro de uma agência e entre agência e seus clientes e fornecedores, sobre os papéis de cada etapa em um processo publicitário, entre outros temas. Todas são publicações já antigas, reconhecidas por acadêmicos e profissionais como obras importantes para a formação na área de planejamento. Há poucos autores com publicações mais recentes, boa parte deles com obras apoiadas nesses aqui citados.

A comunicação integrada, tema presente de alguma maneira em todas essas obras, é a utilização de uma diversidade de formas, abordagens e ferramentas de comunicação para gerar sinergia e buscar atingir um objetivo de comunicação estabelecido pelo anunciante e a agência responsável por sua comunicação. Embora não haja consenso entre os autores quanto a quais ferramentas compõem o mix de comunicação integrada e a como elas se relacionam, esses autores trazem o panorama amplo que compõe a área. Sobre isso, em estudo feito em 2008, organizei o quadro a seguir, que compara a classificação feita por alguns deles, identificando pontos de aproximação e de distanciamento entre as interpretações desses pesquisadores.

Quadro 1 – Classificação das práticas de comunicação em ferramentas

	Publicidade (ou Propaganda)	Relações Públicas	Promoção de Vendas	Marketing Direto	Venda Pessoal	Marketing Digital
Ogden	Mensagem de lembrança, informativa ou persuasiva, por meios não pessoais.	Estabelecem bom relacionamento com os públicos. Inclui <i>publicity</i> .	Estímulos de curto prazo para induzir compras por pessoas ou organizações.	Ferramenta mais nova, que permite a comunicação personalizada.	Comunicação individualizada; envolve diálogo entre empresa e consumidor.	Usa redes on-line para reforçar ações de comunicação com interatividade.
Shimp	Informa, persuade, agrega valor, e auxilia outros esforços da marca. Inclui comunicação de massa ou direta (marketing de banco de dados).	Promoção de boa vontade entre a empresa e seus vários públicos. Relacionadas ao marketing ou não. Inclui marketing de patrocínio.	Incentivo ao comércio ou consumidores (para compra) ou equipe de vendas (venda agressiva). Estimula ação rápida.		O vendedor trabalha com potenciais compradores e tenta influenciar suas necessidades por meio da interação.	
Belch e Belch	Forma paga e não pessoal de comunicação. Anunciante claramente identificado.	Forma não pessoal, não paga e não identificada (<i>publicity</i>); estabelece e mantém uma imagem positiva entre os públicos.	Atividades que geram valor extra para vendedores, distribuidores ou consumidores, podendo estimular vendas imediatas.	Comunicação direta com os clientes para gerar uma resposta e/ou uma transação.	Forma de comunicação em que o vendedor auxilia ou persuade compradores potenciais.	
Schultz	Elemento criador e de sustentação da identidade da marca. Guarda-chuva sob qual se desenvolve comunicação para grupos específicos.	A ferramenta mais abrangente. Diversas especializações para transmitir mensagem corporativa e de marca.	Incentivo de curto prazo para aquisição de algo: muda a relação entre preço e valor. Ações para distribuição e para consumidores.	Vendas a indivíduos, clientes identificados. Inclui propaganda de resposta direta, vendas diretas e telemarketing.		Venda de massa, compradores identificados como um grande grupo com características comuns.

Fonte: Machado (2008)

Percebe-se, nessas classificações, uma estruturação muito simplificada das ferramentas de comunicação, que se distancia muito das práticas atuais do mercado. Dificilmente há, neste fim de segunda década do século XXI, agências que separam suas atividades em ferramentas de comunicação – isso ainda era comum na virada do milênio, quando agências de publicidade passaram a oferecer outros tipos de serviços de comunicação a seus clientes. Era importante para elas descrever o leque de possibilidades oferecidas, e por isso muitas vezes o conceito de *comunicação integrada* era apresentado sob a forma de uma lista das possíveis ferramentas a que um cliente teria acesso ao contratar a agência. Naquele contexto, fazia sentido tratar a abrangência da comunicação como algo classificável em ferramentas independentes, que poderiam ser usadas de maneira integrada sem perder suas características essenciais. Hoje, em muitos casos, é difícil identificar a que ferramenta determinada ação de comunicação pertence, porque desde sua concepção não foram consideradas listas de ferramentas e sim as necessidades de comunicação da marca e dos públicos.

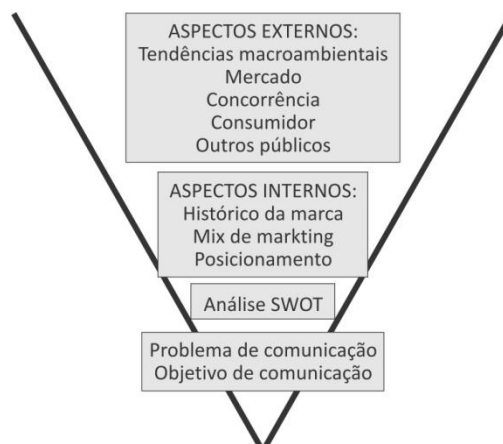
Com as influências dos autores citados, entre outros, mesclada com a experiência profissional, construí, nos primeiros anos de docência na área – entre 2004 e 2005 –, um primeiro modelo para a elaboração do diagnóstico de uma marca, que consistia em um roteiro com orientações para seu preenchimento. Diferentemente do modelo de Butterfield (2006), que traz uma estrutura em formato de diamante (partindo da definição do problema, trazendo dados progressivamente mais abrangentes sobre o mix de marketing e situação da marca em relação a seu ambiente, seus clientes e concorrentes, e depois afunilando novamente com o entendimento do consumidor e sua relação com a marca, e compreendendo o papel que a propaganda tem para essa situação, até chegar ao objetivo definitivo da campanha e sua estratégia), o modelo que eu adotava tinha um formato de pirâmide invertida: partia dos dados mais abrangentes e externos à marca analisada, passando então à análise dos aspectos internos da marca, mais específicos. Após esse levantamento de dados era feita uma análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), tendo como ponto de chegada o problema de comunicação – descrito como “o fato que queremos mudar ou solucionar, relacionado à percepção que algum público tem da marca” – e o objetivo de comunicação – “o ‘aonde queremos chegar’, para solucionar o Problema do item anterior”. O modelo de diamante, de Butterfield, e o modelo de pirâmide invertida construído por mim estão apresentados a seguir:

Figura 1 – Modelo de diamante



Fonte: BUTTERFIELD (2006)

Figura 2 – Modelo de pirâmide invertida.



Fonte: elaborado pela autora.

Apesar de o modelo de pirâmide invertida prever o levantamento e análise dos itens fundamentais para a compreensão da marca e seu uso na tomada de decisões de um planejamento de comunicação, com sua utilização o resultado era uma evolução muito lenta dos trabalhos dos alunos, partindo de uma primeira entrega muitas vezes incompleta – não por restarem itens sem preenchimento, mas porque eram muito superficiais os dados trazidos. Como o modelo nunca especificou tamanhos de texto para cada item, a solução era, com certa frequência, devolver aos alunos uma correção mais extensa do que o próprio trabalho. A entrega seguinte³, com outro brief, que muitas vezes exigia outras habilidades de análise, trazia aos alunos o desafio de usar a correção do primeiro trabalho como referência para evitar a repetição de erros. E, com isso, o nível de qualidade dos dados coletados e analisados no diagnóstico crescia significativamente.

Mas ainda permanecia o problema essencial: mesmo com diagnóstico mais completo, a compreensão da situação da marca e do problema de comunicação a ser resolvido com o atingimento do objetivo permanecia superficial na maior parte dos casos. Somente na última etapa, ao fim do quarto bimestre letivo, o aprofundamento adequado era atingido e era apresentada uma proposta de campanha que levasse em conta todos os dados levantados e todas as análises feitas. Ainda assim, alguns alunos terminavam o ano apresentando dados completos e coerentes e uma proposta correta, mas que não buscava nesse entendimento da situação da marca os insights e os argumentos necessários para a construção da proposta. Simplesmente não havia tempo para que a habilidade fosse amadurecida, mesmo havendo quatro oportunidades de avaliação no curso. Nas ocasiões em que lecionei a disciplina no modelo semestral, com apenas duas avaliações bimestrais, a situação era ainda mais complexa.

Foi a partir da observação de que esse modelo estava privilegiando os melhores alunos – aqueles que já haviam atingido níveis mais avançados de capacidade analítica e raciocínio estratégico –, enquanto os que estavam na média seguiam sem desenvolver plenamente essas habilidades, que fui buscar outras possibilidades.

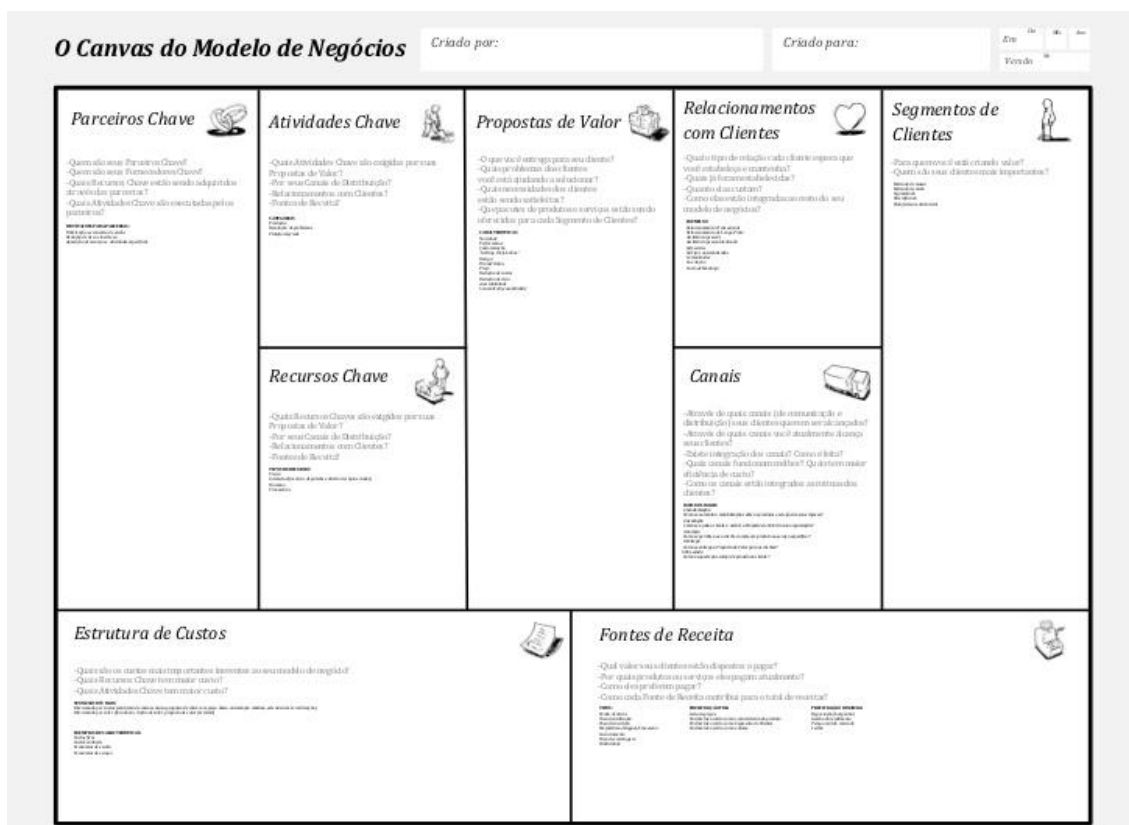
³ O curso em que lecionei era anual, com quatro bimestres, na maior parte das ocasiões em que fui responsável pela disciplina de Planejamento.

2. PROPOSTA PARA DIAGNÓSTICO DA MARCA E DECISÃO ESTRATÉGICA DE CAMPANHA

O contato com temas relacionados a empreendedorismo, inovação e o universo das *startups* me trouxe a referência do *Business Model Canvas*, de Osterwalder (2011). Com o propósito de permitir organizar as informações de forma rápida, visualmente distribuídas em um único espaço, o modelo trabalha com o conceito de prototipagem – tomada de decisões enquanto são confirmados dados sobre o cenário de atuação da empresa, em vez de realizar um longo e aprofundado diagnóstico para só então ter início a fase de proposta de ações.

O modelo pede o preenchimento de dados de maneira sucinta – frequentemente são utilizados cartões autoadesivos, do tipo *Post-it*, para permitir uma rápida revisão dos itens preenchidos. O *Business Model Canvas* é apresentado a seguir:

Figura 3 – Business Model Canvas



O Canvas do Modelo de Negócios Criado por: _____ Criado para: _____

<p>Parceiros Chave</p> <p>Quais são os Parceiros Chave? Quais são suas Funções Chave? Quais são os Parceiros Chave com os quais você deseja trabalhar? Quais são os Parceiros Chave com os quais você deseja trabalhar?</p>	<p>Atividades Chave</p> <p>Quais Atividades Chave são essenciais para sua Proposta de Valor? Que são as Atividades Chave de maior importância para a entrega da Proposta de Valor?</p>	<p>Propostas de Valor</p> <p>Que valor é entregue para seu cliente? Que benefícios são entregues? Que problemas são resolvidos? Que benefícios são entregues? Que benefícios são entregues?</p>	<p>Relacionamentos com Clientes</p> <p>Qual tipo de relação cada cliente espera que você estabeleça e mantenha? Quais são os canais de relacionamento? Quais são os canais de relacionamento? Como é o modelo de relacionamento com o cliente?</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Para quem você está criando valor? Quais são os segmentos de clientes mais importantes?</p>
<p>Recursos Chave</p> <p>Quais Recursos Chave são essenciais para sua Proposta de Valor? Que são os Recursos Chave de maior importância para a entrega da Proposta de Valor?</p>			<p>Canais</p> <p>Através de quais canais (de comunicação e distribuição) seu cliente quer ser alcançado? Através de quais canais você deseja alcançar seu cliente? Quais são os canais de distribuição? Qual é o modelo de distribuição de cada um? Como os canais de distribuição são integrados aos outros canais?</p>	
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Quais são os custos mais importantes associados ao seu modelo de negócios? Quais são os custos mais importantes associados ao seu modelo de negócios?</p>		<p>Fontes de Receita</p> <p>Qual valor seu cliente está disposto a pagar? Por que o cliente está disposto a pagar esse valor? Como é o modelo de pagamento? Como cada Fonte de Receita contribui para a receita total?</p>		

Fonte: OSTERWALDER (2011).

Inspirada nesse modelo, criei então o modelo para *Diagnóstico da Marca e Decisão Estratégica de Campanha*, que passei a utilizar com alunos de graduação e pós-

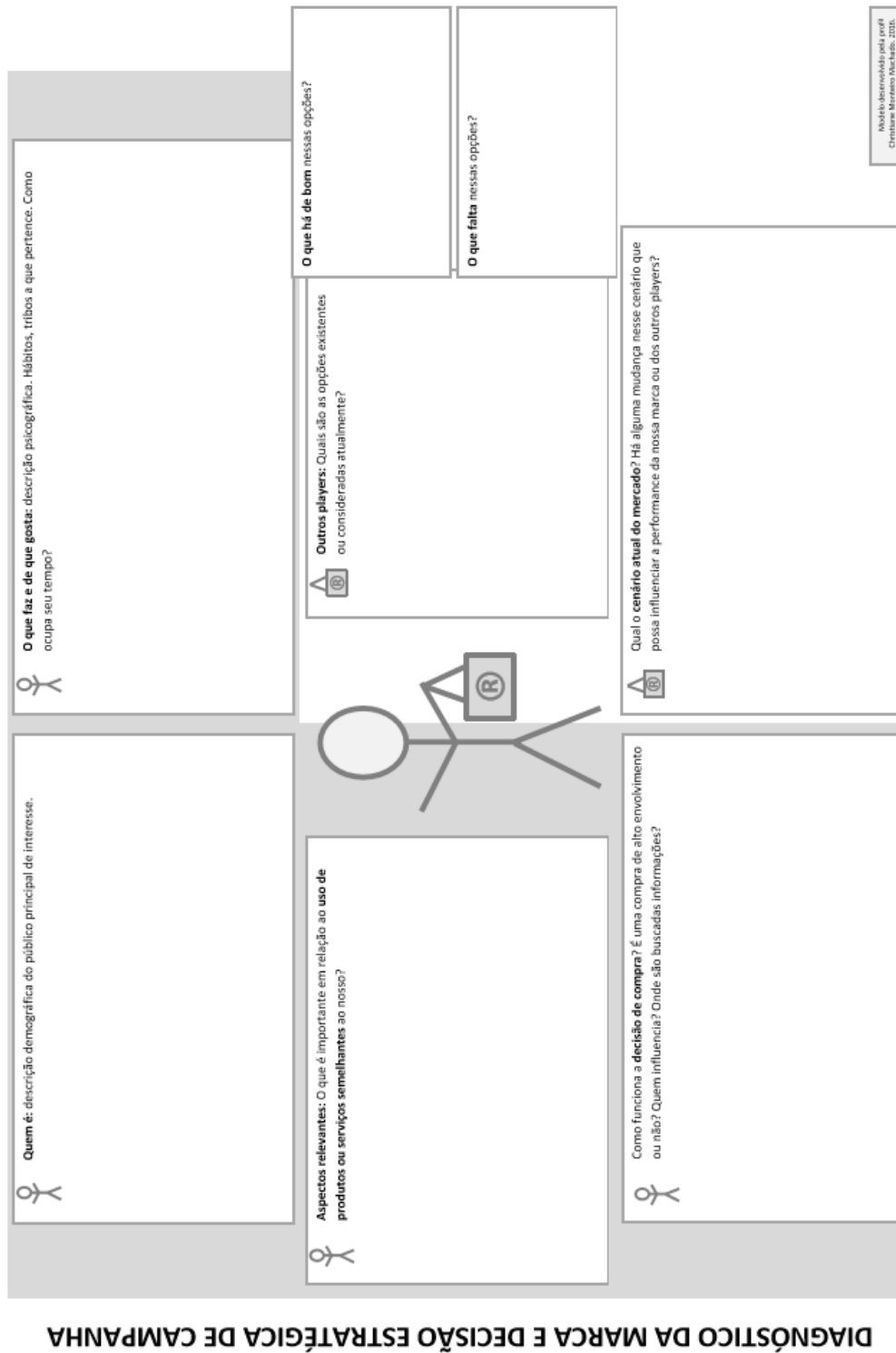
graduação *lato sensu* em projetos de planejamento de comunicação integrada. O modelo, apelidado por mim e pelos estudantes de *Canvas de Planejamento*, composto por duas lâminas (que geralmente imprimo em duas folhas de formato A3, para que possam tanto ser preenchidas escrevendo diretamente nos quadros como com utilização de cartões do tipo *Post-its*), está descrito a seguir.

A intenção do modelo é organizar os primeiros dados e *insights* sobre a marca analisada, seus públicos, seu mercado e concorrentes. Por exigir pouca profundidade de análise, a aplicação desse modelo é sugerida não como um substituto do diagnóstico, mas como um rascunho e roteiro para as análises aprofundadas que serão feitas a partir dos itens levantados.

Na primeira lâmina estão alguns dos aspectos externos que podem trazer *insights* para as decisões estratégicas. Os campos que primeiro devem ser preenchidos estão sobre um fundo cinza. São solicitados dados sobre o principal público com quem a marca possivelmente precisa se comunicar – que pode ser o perfil do cliente atual, de clientes potenciais, de não-clientes ou mesmo de outros públicos. Há campos para preenchimento de uma descrição demográfica e de uma descrição psicográfica, permitindo então cruzar os dois itens para uma melhor compreensão do público – mas mantendo a separação entre aspectos demográficos e psicográficos, principalmente considerando o modelo como um exercício para que os estudantes possam organizar e estruturar esses dados. Em seguida, ainda na parte com fundo cinza, o modelo pede a descrição dos processos de consumo (aspectos relevantes em relação ao uso de produtos ou serviços como o que está sendo analisado) e de escolha para a compra (tipo de decisão).

Nos campos sobre fundo branco, devem ser apresentados aspectos do mercado: as outras marcas atuantes, seus diferenciais e suas falhas – um pedido na intenção de que a “análise” dos concorrentes não seja limitada a uma descrição, e que as características das demais ofertas no mesmo mercado sejam consideradas no momento da montagem da análise SWOT, com oportunidades (falhas na oferta dos concorrentes) ou ameaças (diferenciais dos concorrentes). O último campo pede a descrição do cenário atual do mercado, que pode conter dados sobre sazonalidade, volume de vendas ou outros itens quantitativos, quando localizados, ou tendências macroambientais que precisam ser consideradas.

Figura 4 – Diagnóstico da Marca e Decisão Estratégica de Campanha – lâmina 1



Fonte: elaborado pela autora.

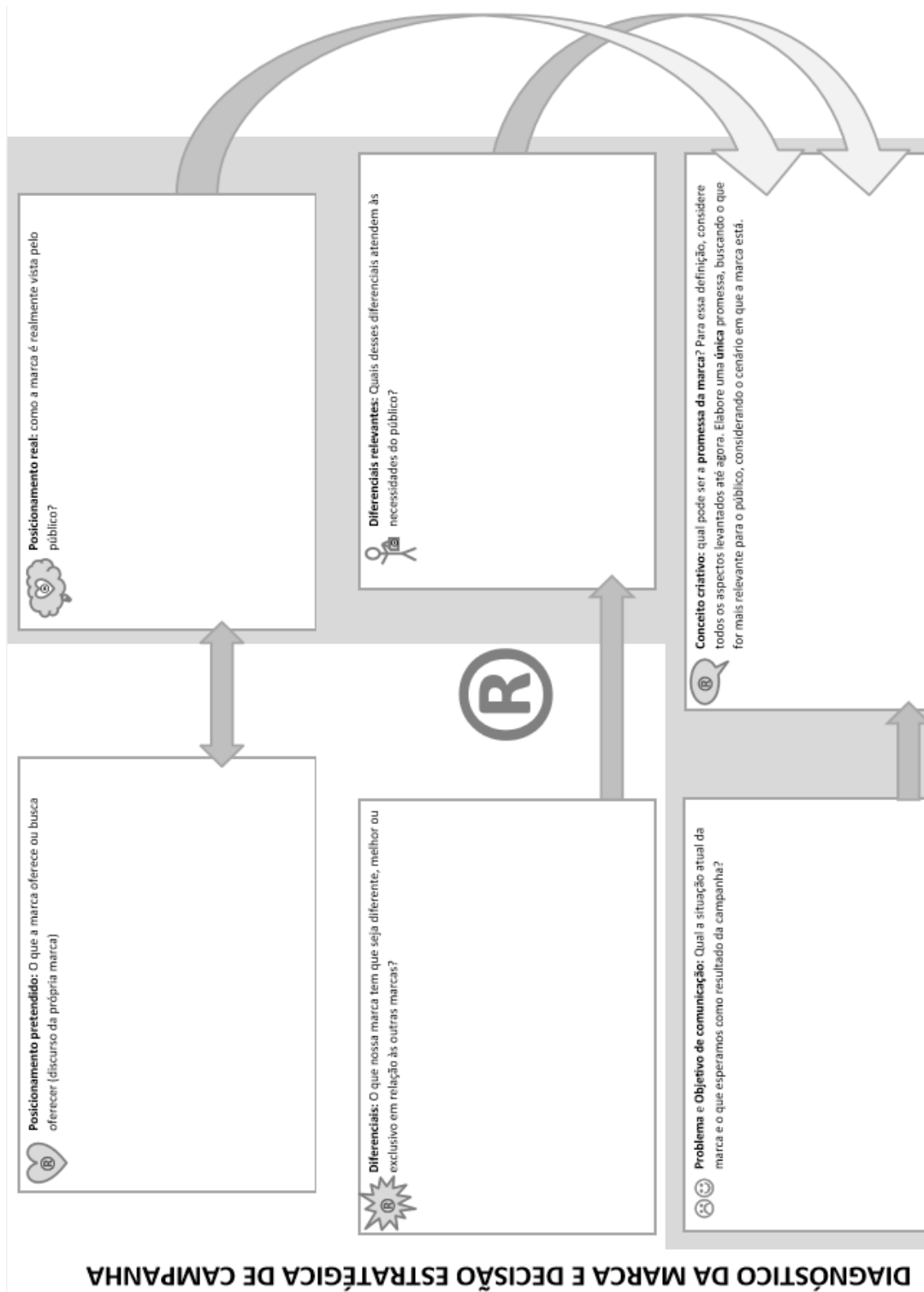
A segunda lâmina trata das questões relacionadas à marca – alguns dos aspectos internos necessários à compreensão do que é necessário abordar na campanha. Os primeiros dois quadros dizem respeito ao posicionamento: no da esquerda, as intenções da marca em relação a como ela deveria ser vista pelos clientes; no da direita, a imagem real – a orientação para os estudantes no preenchimento destes dois campos é que busquem junto ao anunciante (em entrevistas ou no próprio material de comunicação da marca) as informações para o primeiro, e que façam algum tipo de pesquisa, mesmo que informal, para levantar possíveis conteúdos para o segundo. Há uma seta indicando a dupla relação entre os dois campos: o posicionamento desejado influencia ações que buscam levar ao correto entendimento dos valores da marca pelos públicos; o posicionamento real precisa ser conhecido para que sejam tomadas medidas corretivas, caso necessário.

A segunda dupla de campos refere-se aos diferenciais. O campo da esquerda deve ser preenchido com aquilo que a marca oferece de melhor, diferente ou exclusivo em relação aos concorrentes (que já foram identificados na primeira lâmina); no campo da direita, são indicados quais desses diferenciais são relevantes para o consumidor. Esse exercício tem a intenção de auxiliar no estabelecimento de prioridades em termos de conteúdos de comunicação.

Em seguida vem um campo para preenchimento das duas questões essenciais do diagnóstico: o problema e o objetivo de comunicação: “qual a situação atual da marca e o que esperamos como resultado da campanha?”. É somente a partir de um olhar atento aos itens anteriores que essas duas questões podem ser abordadas corretamente, e isso justifica a escolha de elaborar um material que traga todos eles visualmente acessíveis e organizados.

Setas ligam os campos do posicionamento da marca, dos diferenciais e do problema e objetivo ao último campo: o conceito criativo – a promessa que a marca fará nas mensagens a serem elaboradas. Diferentemente do diagnóstico em forma de pirâmide invertida, que terminava no problema e no objetivo de comunicação, este modelo avança para o raciocínio estratégico do planejamento de comunicação, buscando identificar o conteúdo mais pertinente a ser transmitido, considerando todos os aspectos anteriormente elencados.

Figura 5 – Diagnóstico da Marca e Decisão Estratégica de Campanha – lâmina 2



Fonte: elaborado pela autora.

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO MODELO

Aplicar o modelo proposto em atividades de sala de aula ou solicitar seu uso em trabalhos realizados pelos alunos fora da universidade exige explicações e contextualizações, inclusive a respeito do propósito da criação dessa estrutura de apresentação dos dados. Os estudantes precisam compreender que é por meio do recurso visual de organizar os dados nos diferentes campos, da possibilidade de correção (quando os campos são preenchidos a lápis ou, melhor ainda, com cartões do tipo *Post-it*) e da visualização de todos esses dados, ainda que resumidos e certamente superficiais, que se tem uma compreensão mais completa do cenário da marca.

Em algumas ocasiões, equipes de estudantes copiaram os títulos dos quadros e transformaram o Canvas de Planejamento em um roteiro para preenchimento em um editor de textos. O resultado foi que, digitando os dados em vez de escrevê-los a mão, o volume de texto aumentou muito, e perdeu-se a vantagem de concentrar os aspectos analisados em duas únicas folhas de papel. Com isso, retornou o problema de que diagnóstico e propostas de campanha não se relacionavam muito claramente.

Por outro lado, quando o modelo foi utilizado da maneira recomendada, foi possível perceber um importante aumento na qualidade dos trabalhos dos estudantes. O entendimento da situação da marca em seu mercado, em relação a seus públicos e concorrentes, passou a ser mais claro e objetivo; a identificação das reais necessidades de comunicação passou a ser embasada em aspectos dessa rápida análise feita com o preenchimento dos campos; e as propostas de conceitos criativos passaram a ser mais coerentes, com a identificação dos elementos essenciais na oferta das marcas em relação ao cenário externo (mercado, concorrência e públicos).

A partir do preenchimento do modelo, sempre exige um diagnóstico completo – que pode ser feito voltando ao modelo de pirâmide invertida, anteriormente utilizado na disciplina, ou com outras estruturas, desde que abordando todos os principais aspectos para a compreensão da marca em seu cenário. Para a elaboração do diagnóstico, os dados preenchidos nesse primeiro exercício costumam servir de roteiro, indicando aos estudantes quais aspectos devem ser pesquisados – e os dados completos, com análises mais aprofundadas, são colocados no diagnóstico.

Os demais itens dos planos de comunicação – definição mais precisa do público-alvo, estrutura da campanha, tom de voz da mensagem, detalhamento das táticas,

cronograma e orçamentos – elaborados pelos estudantes ganharam em qualidade. Isso porque o Canvas de Planejamento é utilizado também para alertá-los para a importância de observar as características do público (que podem indicar, por exemplo, o tom adequado para as mensagens); para a compreensão dos critérios e processos de escolha dos consumidores (o que ajuda na definição dos momentos e formas de contato da marca com esse público); serve ainda para definir prioridades em relação aos diferenciais da marca, que por vezes podem não ser relevantes para os consumidores (não sendo indicado, portanto, comunicá-los).

Em uso já há alguns anos, o modelo de Diagnóstico da Marca e Decisão Estratégica de Campanha, ou Canvas de Planejamento, pode ser visto como uma eficiente forma de auxiliar na construção do raciocínio estratégico para o planejamento de comunicação, essencial aos estudantes de Publicidade ou de áreas afins.

REFERÊNCIAS

BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Propaganda e promoção**: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing. 9. ed. São Paulo : McGraw-Hill, 2014.

BUTTERFIELD, Leslie. Estratégias de Propaganda. In: COOPER, Alan. **Como planejar a propaganda**. São Paulo: Talento : GP Grupo de Planejamento, 2006.

COOPER, Alan. **Como planejar a propaganda**. São Paulo: Talento : GP Grupo de Planejamento, 2006.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MACHADO, Christiane Monteiro. Agências de comunicação: fornecedoras de serviços ou parceiras no crescimento das marcas?. **Comunicação: Reflexões, Experiências, Ensino**, v. 1, p. 81-96, 2008.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**: modelo prático para um plano criativo e inovador. São Paulo : Martins Fontes, 2001.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro : Alta Books, 2011.

PUBLIO, Marcelo Abilio. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

SHIMP, Terence. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. Porto Alegre : Bookman, 2002.

STEEL, Jon. **Verdades, mentiras e propaganda**: a arte do planejamento. São Paulo: Negócio, 2001.