

Planejamento estratégico de comunicação como suporte à reputação de marca corporativa no capitalismo cognitivo¹

Patrícia Cerqueira REIS²

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, Rio de Janeiro, RJ

Resumo

Este artigo objetiva apresentar uma releitura sobre os modelos de planejamento de comunicação que se tornaram mais dependentes da integração das dimensões da comunicação corporativa para criar experiência, memória e valor de marca, mas em embate com a necessidade de velocidade e agilidade na tomada de decisão que os gestores precisam ter diante da alta exposição das redes sociais. O método escolhido quanto ao fim foi o da pesquisa exploratória e quanto aos meios a coleta de dados bibliográficos e a coleta por pesquisa-ação. Por fim, apresenta uma proposta de releitura da estrutura do planejamento de comunicação, alçando-o a uma posição mais estratégica e em alinhamento com o planejamento de marketing, tornando-o um direcionador das decisões tomadas na elaboração de campanhas e programas de comunicação.

Palavras-chave: Planejamento. Comunicação. Marketing. Reputação. Integração

Introdução

Pensar a forma como os consumidores hoje fazem suas escolhas e a função da comunicação corporativa neste contexto envolve compreender um novo ambiente de negócios muito mais em rede, disperso na imensa abrangência e capacidade de produção, distribuição e troca de informação e conhecimento e ancorado na reputação da marca. Partindo desta premissa, este artigo objetiva apresentar uma releitura sobre os modelos de planejamento de comunicação que se tornaram mais dependentes da integração das dimensões da comunicação corporativa para criar experiência, memória e valor de marca, mas em embate com a necessidade de velocidade e agilidade na tomada de decisão que os gestores precisam ter diante da alta exposição das redes sociais.

O método escolhido quanto ao fim foi o da pesquisa exploratória que segundo Gil (2002, p. 41) tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Vinculada à Escola de Propaganda e Marketing – ESPM Rio, Brasil. Doutora em Comunicação pela ECA/USP, docente e pesquisadora da ESPM Rio, Coordenadora do Laboratório de Cidades Criativas - LCC ESPM-Rio, Coordenadora do Observatório da Marca Rio e Diretora da HOD Marketing Territorial, e-mails: patriciareis@espm.br; patriciareis@hodmarketingterritorial.com.br.

vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, auxiliando no “aprimoramento de ideia ou na descoberta de intuições”. Quanto aos meios utilizados optou-se pela coleta de dados bibliográficos constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Os dados também foram coletados por pesquisa-ação. A escolha ocorreu por essa ser concebida e realizada em estreita associação com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (GIL, 2002). A pesquisa-ação aconteceu através das disciplinas de Planejamento de Comunicação e de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC no curso de graduação em Comunicação Social habilitação em Publicidade e Propaganda na Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM Rio as quais ministro há 10 anos. Os pressupostos foram aplicados e os resultados analisados em casos reais elaborados pelos estudantes e sob minha orientação.

O presente trabalho apresenta inicialmente um recorte sobre a complexidade do ambiente de negócios no qual as empresas hoje planejam suas estratégias e ações de comunicação, segue com uma análise sobre os entraves que as estruturas organizacionais com forte vies hierárquico e verticalizado geram no processo de planejamento de comunicação da marca e uma revisão da bibliografia sobre composto de comunicação como estratégia de integração. Por fim, é apresentada uma proposta de releitura da estrutura do planejamento de comunicação, alçando-o a uma posição mais estratégica e em alinhamento com o planejamento de marketing. Esse modelo de plano estratégico de comunicação torna-se um direcionador das decisões tomadas na elaboração de campanhas e programas de comunicação – no nível tático, e na produção de conteúdos e engajamento das marcas com seus públicos nas redes sociais – no nível operacional.

A complexidade do atual ambiente de negócios

Os meios de comunicação se posicionaram na virada no milênio ainda mais poderosos do que na época da popularização do rádio e da televisão. A web e seus desdobramentos – da internet à mobilidade dos sistemas de comunicação via celulares e tablets – tornaram as previsões de Mc Luhan na década de 1960 muito atuais (MCLUHAN, 1969).

O capitalismo se configura hoje mais cognitivo. Saímos do modelo de capitalismo comercial focado na acumulação, no entesouramento do século XIX; passamos pelo capitalismo industrial com a sua capacidade de manufaturar a matéria-prima no início do

século XX; vivenciamos o capitalismo financeiro onde os grandes mercados de capitais se sobrepuseram aos mercados produtores no final do século passado; e hoje fazemos parte da geração que presencia o surgimento do capitalismo cognitivo cujo bem mais valioso é a informação e as empresas mais lucrativas são aquelas que conseguem melhor circular os conteúdos informacionais, como o Google, o Facebook e os milhares de serviços em forma de aplicativos disponíveis para smartphones. No capitalismo cognitivo, o cerne não está mais no monopólio da produção de conteúdo, mas na possibilidade de todas as pessoas serem produtores e distribuidores de informação. A informação se autoproduz e se reproduz através de um número ilimitado de emissores. (COCCO, SILVA e GALVÃO, 2003)

Henry Jenkins (2008) em *Cultura da Convergência* trouxe-nos uma releitura do conceito de neocast ou socialcast em contraponto ao de broadcast. O autor propõe que a convergência do broadcast pelo socialcast, ou vice versa, se dará pela coexistência e interdependência de ambos. O broadcast precisa do socialcast para impactar nichos específicos de públicos formadores de opinião como, por exemplo, o consumidor alpha³. Também precisa do socialcast para compor as pautas jornalísticas e compreender com agilidade quais são os temas de interesse do público em geral e que darão audiência aos noticiários dos [tele, rádio, web, impresso] jornais reconfigurando o conceito de agenda setting⁴. Já o socialcast precisa da capacidade de impactar multidões e da abrangência do broadcast para transformar uma mensagem de nicho em comunicação de massa. Henry Jenkins (2008) trará em seu livro vários exemplos dessa convergência mostrando o quanto algumas indústrias, principalmente a do entretenimento, utilizam a formação de opinião de nichos através do socialcast e a visibilidade dada pelo broadcast nas suas estratégias de comunicação de forma integrada.

A atual configuração dos meios de comunicação leva a uma nova forma de compreensão dos públicos com os quais as organizações se relacionam. O consumidor nunca foi passivo no seu processo de consumo, já que a ele sempre coube a possibilidade de não escolher determinada marca. Entretanto, agora, além de escolher ou não, ele tem disponível uma série de mecanismos para dar visibilidade ao porquê das suas escolhas e,

³ Ver conceito de consumidor alpha em Kim, H. Using Hedonic and Utilitarian Shopping Motivations to Profile Inner City Consumers. *Journal of Shopping Center Research*, 2006.

⁴ Ver conceito de “agenda setting” em Mc Combs, 1996; Traquina, 1995; Hohlfeldt, 1997; Maxwell McCombs e Donald L. Shaw que são apontados como fundadores das pesquisas inspiradas por Walter Lippmann, autor do livro “Public Opinion”, lançado em 1922.

principalmente, de suas recusas. Ele está mais interativo – entre si e com as organizações; mais proativo – participando ou alterando o processo de produção dos bens e serviços; mais multifacetado – assumindo diferentes perfis de consumo a partir de suas múltiplas identidades e tribos; e mais cidadão - mais sensível a valores éticos e políticos. Esse consumidor atual faz do consumo e do anticonsumo mecanismos de formação e de promoção de sua identidade.

Nesse ambiente existe uma grande ampliação dos públicos que se relacionam com as corporações e uma rápida aceleração das possibilidades e das formas de contato, em todas as direções. A rapidez na capacidade de resposta, e mais ainda, a capacidade de se antecipar a movimentos contrários à operação do negócio ou à utilização das marcas da organização para construção de discursos personificados ou politizados, requer uma sofisticada compreensão da pluralização dos públicos (stakeholders) e dos fluxos de informação que ocorre entre eles. Da mesma forma, exige que a empresa reconheça que há uma fragilização das suas fronteiras interna e externa, o que leva também a uma nova forma de relacionamento com os funcionários, colaboradores, terceirizados, parceiros etc.

Esse ambiente também exige a revisão de práticas antigas de gestão. As empresas de destaque são aquelas que internalizam um modelo de negócio que envolva o compromisso social na sua forma de gerar riqueza; transparência nas informações sobre seu modelo de gestão; alinhamento entre a promessa da comunicação e a entrega dos seus produtos e serviços; e a internalização de novas formas de atuação no mercado com modelos mais colaborativos e menos competitivos; agregando, assim, valores intangíveis para a marca que se manifestarão na percepção sobre a sua reputação. Reputação de marca corporativa assume, então, uma grande importância e passa a balizar a produção acadêmica em diversos campos, inclusive, no da comunicação.

Para conceituar reputação vamos remeter ao trabalho de Paul Argenti (2006) que a contrapõe ao conceito de imagem e identidade de marca. Enquanto a identidade é o único elemento a ser definido internamente, imagem e reputação irão depender da percepção que os stakeholders possuem da empresa, representada através de sua(s) marca(s).

A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da identidade porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa). Além disso, a reputação está baseada na percepção de todos os públicos. (ARGENTI, 2006, p. 97)

Uma boa reputação tem implicações estratégicas. Ela chama a atenção para as características positivas da empresa. Amplia as possibilidades de aumento ou redução de preços de produtos, assim como, facilita a implantação de programas inovadores. Ela contribui para atrair e reter os melhores talentos. Contribui na fidelização do consumo e na formação de parceiros de negócios. Uma boa reputação valoriza as ações da empresa e rentabiliza os investimentos dos acionistas.

Diversas pesquisas de ponta e rankings mundiais passaram a avaliar as melhores e piores corporações em termos de reputação. Alguns exemplo são: As Empresas Mais Admiradas da Fortune que é usada inclusive para definir os bônus dos altos executivos de algumas corporações; o Ranking das Melhores Marcas Mundiais da Business Week e Interbrand; o Reputation Quotient (RQ) Gold Study da Harris Interactive; e o Reputation Institute presente no The Wall Street Journal.

Estruturas organizacionais como um dos entraves para a integração da comunicação

As mudanças em um ambiente cada vez mais em rede, a multiplicidade de meios e plataformas de comunicação e a proatividade do consumidor para interagir entre si e com as organizações se contrapõem, entretanto, à forma como algumas organizações se estruturam.

Muitas separam as áreas responsáveis pela execução da comunicação pelos públicos com os quais cada uma delas se comunica, caracterizando-se como áreas de comunicação institucional, interna e de marketing. O problema de uma estrutura de comunicação organizacional segmentada desta forma é a dificuldade de se criar transversalidade para as decisões e para a gestão da comunicação de forma integrada em todas as suas dimensões.

Outra dificuldade comumente encontrada nas organizações diz respeito aos diferentes tipos de planejamento e, de forma mais específica, à relação entre o planejamento de marketing e o planejamento de comunicação, muitas vezes compreendidos como se tratando do mesmo.

Entender as relações e diferenças existentes é importante para compreendermos onde o planejamento estratégico de comunicação se insere na organização. Além disso, ao planejar é necessário saber delimitar a área de atuação do plano e definir claramente o que seremos capazes de entregar como resultado.

O planejamento estratégico global, de responsabilidade do primeiro escalão, define as diretrizes estratégicas da instituição como um todo. É nesse nível que a organização estabelece sua missão, visão e valores institucionais. O plano global, ou plano estratégico, é o grande direcionador de toda a empresa. É ele que norteia a gestão e as decisões estratégicas das diferentes áreas para o alcance dos objetivos globais. É nessa dimensão que também cabe a definição da identidade da marca corporativa.

Partindo das diretrizes do planejamento estratégico global, as diferentes áreas da organização vão estruturando seus planejamentos específicos, dentre eles o planejamento de marketing e o planejamento de comunicação. Neste ponto se torna importante atualizar a relação existente entre eles e para isso precisamos recuperar duas questões.

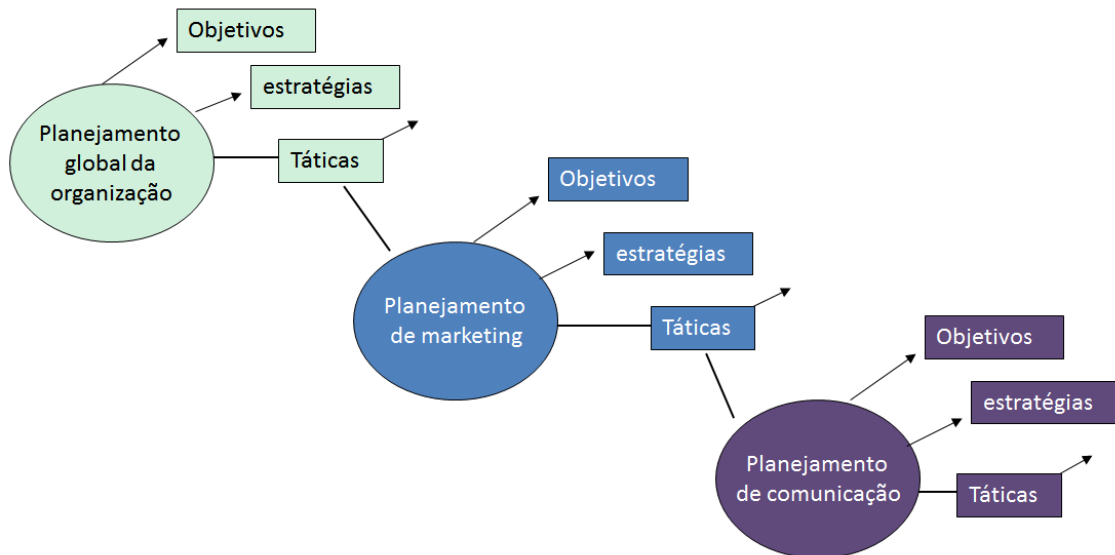
A primeira refere-se a compreender que marketing é uma filosofia de gestão. Ou seja, o marketing é uma disciplina que perpassa toda a organização e que deve dar diretriz a gestão do negócio. Vale lembrar que a administração de marketing é a administração do negócio com foco no consumidor e nas suas necessidades (KOTLER, 2005). Por ser um modelo de administração do negócio ele comporta as diferentes frentes de negócio, ou seja, o mix de marketing (price, product, place, processo, people, physical evidence, promotion) que de alguma forma impactam os consumidores e podem satisfazer suas necessidades (MCCARTHY, 1978).

Entendendo marketing como uma filosofia de gestão, cada elemento do seu mix corresponde a áreas ou departamentos da empresa que precisam ser geridos com foco no consumidor e no atendimento de suas necessidades. Por exemplo, engenharia de produção responsável pelo “P de product”; logística pelo “P de place”; financeiro pelo “P de price” e assim por diante. Nesta dinâmica, coube a erroneamente chamada área de marketing a gestão do “P de Promotion” e das pesquisas de tendências e comportamento do consumidor que subsidiam as decisões sobre os demais elementos do mix de marketing. Essa redução do conceito relacionado à administração de marketing e que se estabelece na estrutura organizacional, acaba criando uma miopia sobre a estrutura e a função do planejamento de marketing. Embora a área de marketing, nas estruturas organizacionais, seja responsável pelo “P de Promotion”, o planejamento de marketing deveria extrapolar o “P de Promotion” e deveria dar conta de uma estratégia que envolvesse todo o mix de marketing para alcançar um objetivo direcionado a geração de novos negócios e ampliação dos mercados (objetivos de marketing).

Isso nos leva à segunda questão. Para manter o desenho dos Pês, a tradução de *Promotion* foi feita como promoção, o que reduz conceitualmente sua abrangência. Quando falamos de *Promotion* estamos falando de todos os esforços de divulgação, informação, sedução, entre outros, que através de mensagens e ações, aproximam a marca do consumidor. Assim, compreendemos que a tradução de *Promotion* não é simplesmente promoção, mas comunicação.

Seguindo esse raciocínio, recuperamos um antigo modelo de hierarquia de planos idealizado pela Marcelia Lupetti (2000).

Figura 1 – Hierarquia dos planejamentos com ênfase na comunicação mercadológica



Fonte: Adaptado de Marcelia Lupetti (LUPETTI, 2000, p. 84)

Bem, se entendemos que a melhor tradução de *promotion* é comunicação e se esse Pê compõe o mix de marketing desenvolvido por McCarthy (1978), ou seja, com foco na geração de negócios, fica claro compreender que o “P de *Promotion*” se refere à dimensão da comunicação de marketing ou comunicação mercadológica. Ou seja, nessa estrutura, o planejamento de comunicação, que está inserido como uma tática do planejamento de marketing refere-se exclusivamente ao planejamento da comunicação mercadológica. Esse modelo insere e subordina o planejamento de comunicação ao planejamento de marketing. Nesses casos, para alcançar o objetivo de marketing cria-se uma estratégia baseada nos 4 Pês (produtos) ou nos 7 Pês (serviços) onde a comunicação mercadológica encontra-se como uma das táticas desdobrada da estratégia de marketing.

Nesse contexto, também vamos encontrar alguns autores como Crescitelli e Shimp (2012), Pinheiro e Gullo (2013), entre outros, que abordam o conceito de Comunicação Integrada de Marketing – CIM. O CIM reforça a predominância da comunicação mercadológica e considera que a busca da integração se dará na escolha e uso das diferentes ferramentas de comunicação (i.e. publicidade, promoção de vendas, marketing direto, merchandising, marketing digital etc) chamadas de mix promocional. Seguindo essa lógica, o plano de comunicação (de comunicação de marketing) é considerado integrado quando elaborado através da seleção das ferramentas de comunicação que devem estar integradas pelo uso de um único conceito/mensagem que auxiliará no alcance de um objetivo de marketing.

O composto de comunicação como estratégia de integração da comunicação

Em 1986, Margarida Kunsch elaborou o conceito de composto de comunicação em um esforço de mostrar que a comunicação de toda organização precisa estar integrada. Para a Kunsch (2003), cabe a comunicação administrativa viabilizar todo o funcionamento da organização. É ela que reflete como os processos internos ocorrem. Cada empresa tem uma tipologia própria, mais ou menos burocrática, dependendo de sua origem e da natureza do seu negócio. Neste campo a ênfase está na confluência dos fluxos de informações e nas redes que se formam. A comunicação interna, complementar à administrativa, refere-se a um processo que deve ser planejado, com objetivos bem definidos e que visa integrar e motivar os funcionários. Em geral usa as ferramentas da comunicação institucional, mas caracteriza-se principalmente pela gestão dos canais de comunicação criados pela empresa. A comunicação mercadológica é aquela que responde pelas ações voltadas para os objetivos de mercado. Tem uma característica mais persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing. Já a comunicação institucional responde pela construção e formação da imagem e da identidade corporativa junto a todos os públicos. Através dela, a empresa constrói sua personalidade creditiva e a influência político-social (KUNSCH, 2003).

Mitsuro Yanaze (2011), na segunda edição do livro *Gestão de Marketing e Comunicação - Avanços e Aplicações*, traz uma atualização do conceito de comunicação integrada dividindo-o em comunicação institucional, de marketing e administrativa, e considerando que cada uma pode impactar tanto o público interno quanto o externo. Para o autor a comunicação administrativa constitui o core comunicativo da organização nos

ambientes internos e externos, garantida a dinâmica da gestão empresarial, considerando as atividades de planejamento, organização, coordenação e controle. A comunicação institucional é responsável pela gestão estratégica das relações públicas, pela construção de imagem e identidade fortes e positivas dentro da organização (citando o conceito de Kunsch visto anteriormente). A comunicação mercadológica é frequentemente vista como aquela que tem como objetivo o aumento das vendas e que relaciona a organização com seus mercados. Trata-se de uma comunicação mais persuasiva e com objetivos voltados à atividade comercial e de negociação.

Por uma nova perspectiva de integração do planejamento de comunicação

Mais recentemente, pudemos assistir a ampliação da dimensão da comunicação institucional. Com a crescente importância da reputação corporativa, essa dimensão da comunicação tornou-se cada vez mais importante para aproximar e criar relacionamentos entre marca corporativa e seus *stakeholders*. Assim, identificamos um outro modelo de se pensar o planejamento estratégico de comunicação com foco no conjunto de stakeholders e para um consumidor cada vez mais consciente.

A integração estratégica do composto de comunicação utilizada nos últimos anos valorizava a comunicação de marketing em detrimento à comunicação institucional e à comunicação interna e administrativa. A ênfase das estratégias adotadas pelas empresas, com destaque para aquelas inseridas no modelo de capitalismo industrial, estava em promover as marcas de produtos e serviço para gerar negócios. Quanto mais essas marcas eram comunicadas mais elas estavam presentes na memória dos consumidores (maior era o alcance do *share of mind*) e mais elas eram vendidas. Quando se parava de comunicá-las a memória de marca reduzia e, conseqüentemente, as vendas caíam. A comunicação institucional e a comunicação interna, quando muito, funcionavam como suporte às estratégias da comunicação de marketing.

Entretanto, como visto, diante de um ambiente de altíssima visibilidade midiática e do poder de ser ouvido e de multiplicar suas vozes que os variados públicos passam a ter com a popularização das tecnologias de comunicação e informação, as empresas precisaram caminhar para um modelo mais centrado na reputação da marca corporativa e na compreensão de que o consumo sustentável e duradouro se dará como consequência desta reputação. Nesse contexto:

-
- Os relacionamentos que a empresa estabelece com seus diferentes públicos tornam-se decisivos para a construção dessa reputação.
 - A marca corporativa simboliza a empresa no seu relacionamento com os públicos. As pessoas não se relacionam com produtos ou serviços, mas com as organizações (e com as pessoas que estão por trás dessas). Os produtos e serviços aproximam essa experiência, mas não constroem relacionamentos.
 - A experiência de consumo das marcas de produtos e serviços deve ser pensada como uma forma de agregar valor à marca corporativa.
 - O reconhecimento positivo dos stakeholders sobre a atuação da empresa agrega valor às marcas de produtos e serviços.
 - O conjunto das experiências sobre marcas de produto e serviço e o reconhecimento da atuação da empresa simbolizada na sua marca corporativa geram reputação.

Assim, a reputação corporativa passa a ter um peso cada vez maior no processo de escolha e de fidelização do consumo e as marcas, tanto corporativa quanto de produtos e serviços, precisam ser pensadas em conjunto e de forma articulada nas estratégias de comunicação.

Como demonstrado a seguir na Figura 2, um planejamento estratégico de comunicação elaborado no cenário das mudanças que ocorrem nos modelos de negócios necessita integrar o composto de comunicação não mais de forma uni centrada na própria empresa e na sua comunicação, como exposto por Margarida Kunsch (2003) e aqui apresentado na Figura 2. O planejamento estratégico de comunicação caminha no sentido de se tornar um processo sistêmico de gestão da comunicação, criação de imagens e gestão de reputação.

A forte exposição midiática que as empresas estão sujeitas em virtude da tecnologia de comunicação e mobilidade exige que o processo comunicacional se inicie a partir de uma atuação sustentável e transparente. Uma empresa que não possui uma gestão que atenta aos anseios culturais e de valores da sociedade atual irá se expor negativamente de forma progressiva nas suas ações de comunicação. Qualquer esforço de comunicação que apresente uma narrativa não compatível com a gestão do negócio será rapidamente desmascarado e exposto nas redes sociais. Assim, o primeiro passo é realizar uma autocrítica sobre as forças e fraquezas do modelo de negócio, externalizando as forças e internalizando as fraquezas como um processo de autoaprendizagem. Feito

isso, passa a existir um ambiente favorável para se iniciar um processo de comunicação eficaz.

A Figura 2 apresenta um novo olhar sobre as relações que se estabelecem entre as dimensões da comunicação do composto. Uma atuação sustentável e transparente sobre o modelo de negócio terá visibilidade através dos esforços da comunicação institucional. Soma-se a esses esforços externos, a gestão da comunicação interna que empodera o funcionário a ser um admirador e defensor da empresa. Esse conjunto de esforços da comunicação institucional e interna gera um ambiente favorável e positivo. A visibilidade e a exposição dos projetos, atitudes e valores institucionais colaboram na formação da reputação da marca corporativa. Esse ambiente propicia uma melhor e maior aceitação dos esforços de comunicação de marketing – voltados para a geração de novos negócios. Nesse contexto, os investimentos em comunicação de marketing reduzem por estarem ancorados em um ambiente no qual a imagem e a reputação da marca corporativa apoiam e promovem a geração de novos negócios mais fidelizados e duradouros.

Figura 2: Um novo modelo de planejamento estratégico de comunicação



Fonte: a autora

Todas essas mudanças nos levam à necessidade de planejar comunicação de marca numa dimensão que extrapola a comunicação de marketing. Não é mais possível compreender o plano de comunicação apenas como um desdobramento do plano de marketing ou apenas como uma ferramenta do mix de marketing, como apresentado na Figura 1. No cenário que se descortinou, as dimensões da comunicação institucional e interna-administrativa tornam-se fundamentais na construção da estratégia de comunicação.

Ao extrapolar a dimensão do “P de Promotion” ou da Comunicação de Marketing, o plano de comunicação não é mais como um elemento dentro do plano de marketing. Agora, ambos estão no mesmo nível. São dois planos diferentes que se trabalhados de forma complementar irão gerar negócios mais sustentáveis e duradouros.

Cabe ao marketing definir o posicionamento das marcas de produtos e serviços a partir dos estudos de mercado, tendências, comportamento do consumidor, entre tantas outras informações. Assim como, cabe à gestão definir a identidade da empresa representada na marca corporativa. A identidade institucional e os posicionamentos de produtos e serviços devem nortear as estratégias definidas para a marca corporativa e para as marcas de produtos e serviços.

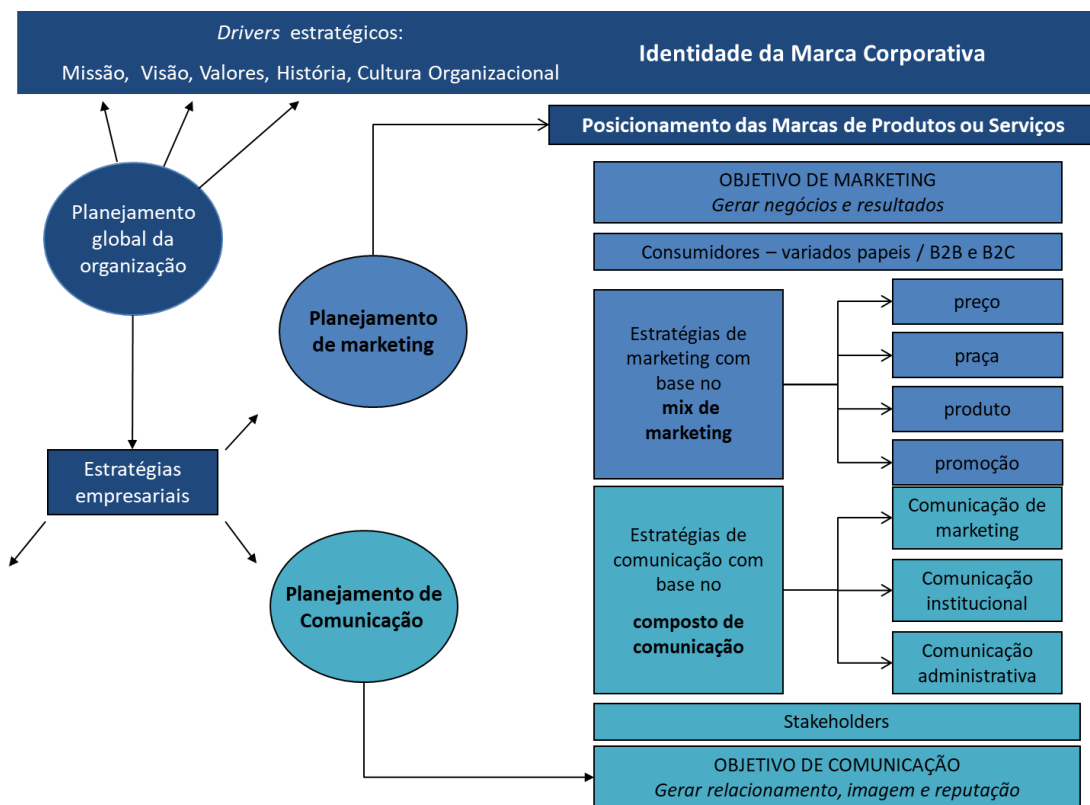
Um planejamento de marketing, naturalmente, persegue um objetivo de marketing que tem como foco gerar negócios e resultados financeiros. São direcionados aos consumidores em seus diferentes papéis: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário, nos modelos B2B ou B2C. Seu alvo está em todos os públicos, dentro da cadeia ou rede produtiva na qual a empresa está inserida, que de forma direta ou indireta estão envolvidos na geração de resultados para a empresa. O alcance dos objetivos de marketing se dará através da definição de estratégias baseadas no mix de marketing - produto, preço, praça e promoção (4 Pês) ou serviço, preço, praça, promoção, pessoas, processos e evidências físicas (7 Pês).

O planejamento de comunicação, por sua vez, persegue um objetivo de comunicação que tem como foco a aproximação, o reconhecimento, o relacionamento e o auxílio na construção da reputação. Os objetivos de comunicação visam uma mudança de comportamento e a construção de relacionamentos e são direcionados aos diversos públicos (stakeholders) da empresa, incluído os consumidores e clientes dos produtos e serviços.

O alcance dos objetivos de comunicação se dará através da definição de estratégias baseadas no composto de comunicação – comunicação institucional, de marketing interna e administrativa.

Consideramos que é na interseção entre *promotion* (estratégia de marketing) comunicação de marketing (estratégia de comunicação) que ocorre o ponto de contato de ambos planejamentos. Na prática, a elaboração das estratégias de *promotion* e de comunicação de marketing, mesmo que organizacionalmente em áreas distintas, precisam ser elaboradas em conjunto, reforçando a transversalidade entre o marketing e a comunicação.

Figura 3: Atualização da hierarquia de planejamentos com ênfase na dimensão estratégica da comunicação de marketing



Fonte: a autora

No modelo demonstrado na Figura 3, cabe ao planejador de comunicação buscar nas estratégias globais da organização a identidade da marca corporativa e nas estratégias de marketing o posicionamento das marcas de produtos e serviços. Assim como, definir as estratégias relacionadas à dimensão da comunicação de marketing articuladas com as estratégias de *promotion*. Principalmente, cabe ao planejador de comunicação pensar a

estratégia geral de comunicação com base em todo o composto de comunicação compreendendo que esse hoje se estrutura de forma sistêmica.

Ainda hoje nos deparamos com empresas que só param para pensar comunicativamente o negócio, a marca e o que se pretende fazer em termos de impacto no momento de *briefar* as agências. Muitas empresas rabiscam seus planos de comunicação na hora de montar o briefing de uma campanha e deixam o planejamento nas mãos da agência. Entretanto, uma comunicação estratégica com foco na construção de reputação e de marcas de valor não será eficaz apenas com uma campanha ou mesmo com várias campanhas idealizadas separadamente.

A característica principal de um bom planejamento de comunicação voltado para a formação de imagem e reputação positiva é sua capacidade de fornecer diretrizes estratégicas capazes de integrar as diversas campanhas, programas e projetos de comunicação que serão elaborados no nível tático. A execução das campanhas, programas e projetos inseridos no plano estratégico de comunicação requer um leque variado de agências e prestadores de serviços de comunicação. A orquestração do trabalho dessa diversidade de agências cabe ao gestor de comunicação da empresa. Um bom plano estratégico de comunicação permite ao gestor elaborar briefings específicos para que cada agência execute uma campanha, programa ou projeto de comunicação isoladamente. Entretanto, ao serem vistas no conjunto, esses esforços apresentam-se integrados e direcionados para o alcance de um objetivo principal de comunicação mais focado na imagem e reputação da marca.

Conclusão

Esse novo ambiente de negócio e a emergência do tema reputação corporativa levaram à necessidade de atualização dos conceitos de planejamento de comunicação. A ideia de integração das dimensões da comunicação nunca foi tão necessária quanto atualmente. Corporações lutam diariamente para terem suas marcas na memória agora, não só dos consumidores, mas dos diversos públicos de relacionamento e, principalmente, que essa memória represente uma reputação de marca positiva.

Quando a empresa desenvolve uma gestão estratégica da sua comunicação, habilita-se a compreender o comportamento dos públicos da marca, a forma como eles percebem a organização e seus produtos e serviços e cria mecanismos de relacionamento entre a marca e públicos. Dessa forma, a comunicação, nas suas diferentes dimensões

(institucional, de marketing, interna e administrativa) contribui na formação de uma percepção positiva da marca a longo prazo, ou seja, contribui na formação de sua reputação e, conseqüentemente, em um consumo mais fidelizado.

Referências

- ARGENTI, P. P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COCCO, G.; SILVA, G.; GALVÃO, A. **Capitalismo Cognitivo: Trabalho, Redes e Inovação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- CRESCITELLI, ; SHIMP, T. A. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LASSWELL, H. **The Structure and Function of Communication in Society: the communication of ideas**. New York: Institute for Religious and Social Studies, 1948.
- LUPETTI, M. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.
- MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial**. 6ª. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1978.
- MCLUHAN, M. **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem**. São Paulo: Cultrix, 1969.
- NASSAR, P.; FURLANETTO, M.; FIGUEIREDO, S. **A trajetória da comunicação organizacional**. Anais da ABRACORP. [S.l.]: [s.n.]. 2009.
- PINHEIRO, D.; GULLO, J. **Comunicação integrada de marketing**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- REPUTATION INSTITUTE. Perception RepTrak. **Reputation Institute**, 2019. Disponível em: <<https://www.reputationinstitute.com/solutions/perception-reptrak>>. Acesso em: 1 agosto 2019.
- SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication**. Illinois: Univesrsity of Illinois Press, 1963.
- TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.