



Universidade de Brasília – Faculdade de Comunicação  
Projeto Final em Publicidade e Propaganda

ROBERTA PINTAN DOS SANTOS

**MEMÓRIA**  
**INICIATIVA HORIZONTE: UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O**  
**TERCEIRO SETOR**

Brasília,  
2017

ROBERTA PINTAN DOS SANTOS

**INICIATIVA HORIZONTE: UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O TERCEIRO SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Comunicação Social.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

Brasília,  
2017

## FICHA CATALOGRÁFICA

ROBERTA PINTAN DOS SANTOS.

***Iniciativa Horizonte: um plano de comunicação para o Terceiro Setor. Brasília, 2017, Universidade de Brasília.***

Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de Brasília, 2017.

ROBERTA PINTAN DOS SANTOS

INICIATIVA HORIZONTE: UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O TERCEIRO  
SETOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade de Brasília, como requisito parcial para a  
obtenção do título de graduado em Comunicação Social.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

---

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Maria Fernanda Dangelo Valentim  
Orientadora

---

Prof. Dr. Wagner Rizzo  
Examinador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabíola Calazans  
Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e à família que a vida me deu pela paciência e força.  
Eu não teria conseguido sem vocês.

## RESUMO

O presente projeto busca compreender o processo de elaboração de um planejamento de comunicação para o desenvolvimento de um planejamento de comunicação para a Iniciativa Horizonte, organização sem fins lucrativos localizada na cidade de Pirassununga. Para isso, contou-se com a apresentação da fundamentação teórica sobre o tema segundo três autores diferentes, bem como o uso da teoria para o desenvolvimento do próprio planejamento de comunicação. O planejamento desenvolvido evidencia as análises ambientais do cenário em que a organização se encontra e lista uma série de ações a implementar para atingir seus objetivos.

**Palavras-chave:** Comunicação; Planejamento de Comunicação; Estratégia; Terceiro Setor; Organização Sem Fins Lucrativos.

## **ABSTRACT**

The project tries to comprehend the elaboration process of a communication plan for the development of a communication plan to Iniciativa Horizonte, a nonprofit organization located in the city of Pirassununga. For that, a presentation of theories regarding the theme were presented according to three different authors, the use of the theory for the development of the communication plan itself was also presented. The planning developed shows the analysis of the scenario in which the organization is and lists a series of actions to be taken to achieve its goals.

**Keywords:** Communication; Communication Planning; Strategy; Third Sector; Nonprofit Organization.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	11
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	11
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Metodologia</b> .....	<b>13</b>
<b>2 BREVE HISTÓRICO E CONCEITOS BÁSICOS: PLANEJAMENTO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E <i>MARKETING</i></b> .....	<b>14</b>
<b>3 PLANO DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 A importância do <i>briefing</i> para o plano</b> .....	<b>17</b>
3.1.1 <i>Tipos de briefing</i> .....	17
3.1.1.1. <i>Briefing</i> clássico completo - Lupetti.....	18
3.1.1.2. <i>Briefing</i> prático - Lupetti.....	19
3.1.1.3. <i>Briefing</i> - Corrêa .....	20
<b>3.2 ANÁLISE SITUACIONAL</b> .....	<b>23</b>
3.2.1 <i>Análise situacional – Lupetti</i> .....	23
3.2.2 <i>Análise situacional – Públio</i> .....	24
3.2.2.1 <i>Ambiente externo</i> .....	24
3.2.2.1.1 <i>Microambiente</i> .....	24
3.2.2.1.2 <i>Macroambiente</i> .....	26
3.2.2.2 <i>Ambiente interno</i> .....	27
3.2.3 <i>Análise Situacional - Corrêa</i> .....	27
<b>4 ANÁLISE SWOT</b> .....	<b>29</b>
<b>5 POSICIONAMENTO</b> .....	<b>30</b>
<b>6 OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>31</b>
<b>7 PÚBLICO-ALVO</b> .....	<b>32</b>
<b>8 TEMA</b> .....	<b>33</b>
<b>9 ESTRATÉGIAS</b> .....	<b>34</b>
<b>10 TIPOS DE CAMPANHAS – LUPETTI</b> .....	<b>35</b>
<b>11 PLANO DE AÇÃO</b> .....	<b>36</b>
<b>12 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>13 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desenvolver um negócio não é simplesmente abrir uma empresa e aguardar a chegada do público. Em um mercado cada vez mais competitivo, a criação de uma empresa exige um minucioso planejamento para garantir maiores chances de sucesso.

O planejamento permite o desenvolvimento de estratégias para adentrar no mercado de uma forma segura com um guia de atividades periódicas que permitam o funcionamento do novo negócio. O planejamento prioriza uma compreensão do público-alvo, dos concorrentes e de todas as áreas das quais seja possível sofrer influência.

Dentre os diversos tipos de planejamento se encontra o planejamento de comunicação, o qual visa o desenvolvimento de um diagnóstico situacional para compreender como deverá ser efetuada uma comunicação resultante em saldo positivo para a empresa.

Por estar dentro do mercado, as organizações não governamentais (ONG) podem e devem obter o máximo de informações possível sobre o ambiente em que se situam para desenvolver suas estratégias de sobrevivência. O planejamento de comunicação, bem como o uso do planejamento em outras áreas, é útil para conferir a melhor maneira de atingir o público e potencializar as doações à ONG.

Sendo assim, o presente trabalho visa a compreensão da estrutura dos planejamentos de comunicação, bem como a utilização da teoria para o desenvolvimento de um produto resultante, também, do conhecimento adquirido ao longo do curso de comunicação na Universidade de Brasília (UnB).

O trabalho foi dividido em duas partes principais, o referencial teórico e o produto. O primeiro contendo primordialmente três diferentes tipos de abordagem a respeito do planejamento de comunicação. O segundo, o produto, possuindo as análises necessárias para o estabelecimento de ações que guiem o início do uso da comunicação como ferramenta empresarial pela ONG Iniciativa Horizonte.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Considerando a situação de dependência econômica de muitas das organizações sem fins lucrativos existentes no Brasil, as possíveis dificuldades financeiras que surgirão por conta da crise econômica que assola o país e a intenção da ONG Iniciativa Horizonte de não fazer parte de tais estatísticas, foi desenvolvido o seguinte problema de pesquisa: “De que maneira um plano de comunicação pode auxiliar uma organização sem fins lucrativos a atingir sustentabilidade econômica?”.

## **1.2 Objetivos**

### *1.2.1 Objetivo geral*

- Desenvolver um plano de comunicação para a ONG Iniciativa Horizonte.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Conceituar pontos relevantes para a compreensão da comunicação dentro da lógica de mercado;
- Identificar, compreender e descrever conceitos e estruturas de planos de comunicação; e
- Utilizar os conceitos e relações estudados e estabelecidos para o desenvolvimento do primeiro plano de comunicação da ONG Iniciativa Horizonte.

### 1.3 Justificativa

Segundo Santaella (2001, p.174), a justificativa de um projeto de pesquisa deve apresentar respostas às seguintes perguntas: “Por que é relevante?”, “De onde vem sua pertinência?” e “Qual é o âmbito ou quais são os âmbitos de contribuição que ele trará?”. Dessa forma, a justificativa busca explicitar a importância da pesquisa com relação ao campo teórico, prático, social ou científico-prático (SANTAELLA, 2001, p.173-174). O trabalho em questão, por ser dividido em duas partes distintas, a memória de pesquisa e o produto, abrange dois dos aspectos necessários, segundo Santaella (2001), para justificar sua relevância.

Por se tratar essencialmente de uma revisão bibliográfica do assunto estudado, a memória de pesquisa pode “ajudar na compreensão de conceitos teóricos complexos” (SANTAELLA, 2001, p.173) e servir de ponto de partida, guia e resumo para toda e qualquer organização que necessite de auxílio para compreender a comunicação e melhor utilizá-la.

A memória de pesquisa propõe-se a explicar não somente o potencial da comunicação para as Organizações não Governamentais, mas, principalmente, a maneira como deve ser elaborado um plano de comunicação segundo autores e teóricos da área. Para fins de consulta, ela será divulgada em meio eletrônico, pela Universidade de Brasília, na Biblioteca Digital de Monografias (BDM), ficando à disposição do público em geral.

Já o produto, um plano de comunicação para o Terceiro Setor, é a materialização da teoria em forma de pesquisa, análise e estratégia. Ele é um exemplo de como aplicar os conhecimentos da memória de pesquisa, como utilizar seu referencial teórico. Nesse sentido, a segunda parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o plano de comunicação, visa uma “contribuição de ordem social” (SANTAELLA, 2001, p.174), afinal, pretende-se, além de deixá-lo disponível para pesquisas futuras, colocá-lo em prática em prol da ONG tema, a Iniciativa Horizonte.

## 1.4 Metodologia

A identificação da metodologia ideal para o desenvolvimento do trabalho é relevante para que esse possa ser elaborado da melhor maneira possível. “A melhor pesquisa é [...] aquela cujo método é o mais adaptado ao objeto” (SANTAELLA, 2001, p.186). A memória do produto, por consistir na abordagem de conceitos relevantes para justificá-lo e embasá-lo, se enquadra como uma pesquisa bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p.44).

Gil (2002, p.59) comenta que as pesquisas bibliográficas não possuem uma fórmula fixa; existem diversas formas de como abordá-las. Em seu livro “Como Elaborar Projetos de Pesquisa”, mostra um roteiro possível com diversas etapas de uma pesquisa bibliográfica. O primeiro ponto é o levantamento bibliográfico preliminar, uma espécie de pesquisa exploratória que visa “proporcionar a familiaridade do aluno com a área de estudo no qual está interessado, bem como sua delimitação. Essa familiaridade é essencial para que o problema seja formulado de maneira clara e precisa” (GIL, 2002, p.61).

Alongo-me tanto e me alongarei ainda mais - nos meandros da questão bibliográfica, em primeiro lugar, porque nas pesquisas não-experimentais e não-quantitativas, essa é a etapa que lhes dá alma. Dela advirá a melhor escolha de uma teoria ou sínteses de teorias e conceitos que nortearão a escolha do método (SANTAELLA, 2001, p.169).

Após uma leitura do levantamento bibliográfico preliminar, foi desenvolvido um índice detalhado de tudo que, a partir das leituras, identificou-se como relevante para a elaboração da pesquisa. “Construir um plano significa, pois, definir a estrutura lógica do trabalho, de forma que as partes estejam sistematicamente vinculadas entre si e ordenadas em função da unidade de conjunto” (SALVADOR, 1982 *apud* GIL, 2002, p.63).

## **2 BREVE HISTÓRICO E CONCEITOS BÁSICOS: PLANEJAMENTO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *MARKETING***

Ao final da Segunda Guerra Mundial, entre 1945 e 1950, a passividade do consumidor foi fortemente questionada (LUPETTI, 2000). Disponibilizar o produto e esperar a compra não eram suficientes para que, de fato, as vendas ocorressem. A lei da ação e reação não se aplicava ao cenário mercadológico.

O consumidor como componente ativo do processo de compra era uma realidade. “O êxito das organizações dependia da capacidade de definir o que os consumidores desejavam ou poderiam vir a desejar” (LUPETTI, 2000, p.20). Para melhor atendê-lo, era necessário conhecê-lo.

Com as crescentes pesquisas com relação às atitudes e preferências do consumidor, percebeu-se a “necessidade da diversificação dos produtos para atender aos clientes” (LUPETTI, 2000, p.20). Mas não apenas isso: para conseguir competir com a concorrência, foram identificadas diversas variáveis a compreender para que as empresas conseguissem manter-se na ativa. Segundo Lupetti (2000), o levantamento e análise de tais informações é conhecido hoje como “planejamento estratégico”.

A palavra “planejamento”, no entendimento de Lupetti (2000), a partir do conceito de Akoff (1982), é um conjunto de ações para atingir um objetivo específico. O planejamento é, portanto, estabelecido antes de qualquer atividade, posto que é um guia do que se deve executar para que seja possível atingir o objetivo pré-estabelecido.

Já o “planejamento estratégico” é um “processo de desenvolvimento que deve manter uma adequação razoável entre o objetivo e os recursos da empresa e as mudanças de oportunidades do mercado” (LUPETTI, 2000, p.21 *apud* KOTLER, 1993, p.63); ele é o uso do planejamento na lógica de mercado.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a estratégia deve ser um processo em evolução constante que considere as oportunidades, assim como as ameaças. Dessa forma, é possível tanto aproveitar situações que possam gerar um maior lucro e uma maior troca com o cliente quanto se proteger de possíveis problemas que estiverem por vir.

Para Lupetti (2000), além de orientar os negócios e produtos das empresas em direção ao lucro, o planejamento estratégico permite que a empresa defina quais são seus propósitos e objetivos com relação ao mercado (LUPETTI, 2000).

O guia de tudo que a empresa faz é o planejamento estratégico e cada área deve ter liberdade para elaborar sua própria estratégia com base nele (KAPLAN; NORTON, 2001). Para Kaplan e Norton (2001), a estratégia deve ser o centro dos sistemas gerenciais das empresas.

Um desses setores, o *marketing*, é responsável por identificar e satisfazer as necessidades do público de uma forma que gere lucro (KOTLER; KELLER, 2012). Essa definição possui, para Kotler e Keller (2012), duas frentes: uma social e uma gerencial. Seu aspecto social é a possibilidade de melhorar a vida das pessoas a partir da satisfação de suas necessidades e desejos. “*Marketing*: é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER; KELLER, 2012, p.4).

Um dos principais fatores que modificam o cenário de *marketing* atualmente é a chamada rede de tecnologia da informação (KOTLER; KELLER, 2012). Com isso, as empresas precisam, com mais vigor, empenhar-se continuamente em compreender o consumidor, suas necessidades e tudo que possa influenciar suas interações com a empresa, dando o justo valor às suas experiências de compra.

Neste contexto fortalece-se, dentro do *marketing*, a comunicação (PÚBLIO, 2000, p.125 *apud* ANDREWS, 1977). Segundo Lupetti (2000), é relevante diferenciar a comunicação, desenvolvida a partir de um planejamento de *marketing*, de propaganda e publicidade. A comunicação inclui:

[...] promoções, sorteios, concursos, campanhas de incentivo, relações públicas, assessoria de imprensa, site na internet, propaganda cooperada entre empresas, todo o material impresso de divulgação, luminosos, além da própria propaganda, dentre outras ferramentas, sinônimo hoje, de publicidade (LUPETTI, 2000, p.28).

Hoje, publicidade e propaganda costumam ser mencionados como um só e carregam em si o conceito de “meios de tornar conhecidos um produto, um serviço, uma marca, uma empresa” (LUPETTI, 2000, p. 43). Essa distinção conceitual está presente, também, nos trabalhos de Kotler e Keller (2012, p.514) e Corrêa (2004, p.68). Publicidade e propaganda são apenas parte do que chamam, respectivamente,

de “*mix de comunicação de marketing*” e “*mix de comunicação*”. No *mix de comunicação* de Kotler e Keller (2012, p. 514-515) podem estar presentes, também, eventos, relações públicas, *marketing* interativo, *marketing* boca a boca *etc.*

### 3 PLANO DE COMUNICAÇÃO

#### 3.1 *Briefing*

A origem da palavra data da II Guerra Mundial (PÚBLIO, 2008). Pensando em melhor organizar seus ataques aéreos, os militares passaram a fazer reuniões 40 minutos antes dos voos, nas quais explicavam como se daria a missão a ser realizada (CORRÊA, 2004). Essas reuniões de instrução eram os *briefings*.

Incorporado pela comunicação, o termo *briefing* tornou-se sinônimo de um documento utilizado para transmitir informações de um ponto ao outro; é utilizado em diversos momentos da elaboração de uma campanha e, sempre que informações são transmitidas entre os setores, um novo *briefing* é elaborado (PÚBLIO, 2008).

Quando uma equipe ou um profissional fica responsável por elaborar um plano de comunicação, o primeiro passo é solicitar ao cliente um *briefing* com um diagnóstico da empresa e do ambiente em que se encontra (PÚBLIO, 2008).

O *briefing* deve conter todas as informações relevantes que a empresa possui a respeito de si mesma, do produto, da concorrência e do mercado (LUPETTI, 2001); é um instrumento que permite identificar possíveis problemas, além de evidenciar algumas das variáveis que influenciam as atividades do anunciante (PÚBLIO, 2008).

Muitas vezes, é possível que o cliente não se sinta confortável para fornecer tantas informações, ou nem saiba exatamente quais objetivos deseja atingir com a comunicação (LUPETTI, 2000). Nesse ponto, entra o papel da agência com pesquisas externas para coletas de dados adicionais e auxílio na interpretação das informações para definir os objetivos da comunicação ideais para o anunciante (LUPETTI, 2000).

##### 3.1.1 *Tipos de briefing*

Quatro modelos de *briefing* foram levantados para análise: o de Públio (2008), os de Lupetti (2000) e o de Corrêa (2004). O primeiro, por ser muito detalhado e completo, se torna extenso e cansativo, devendo ser considerado apenas como um guia com todos itens possíveis para seleção do planejador, de acordo com o projeto em que esteja trabalhando (PÚBLIO, 2008). Por conta disso, os outros *briefings* serão priorizados.

Os de Lupetti (2000) são chamados *briefing* clássico completo e *briefing* prático. O clássico completo é uma ferramenta de trabalho que levantará uma grande gama de informações que, posteriormente, serão selecionadas para constituir o *briefing*

prático (LUPETTI, 2000). Embora muitas agências prefiram partir direto para o *briefing* prático, a autora ressalta a importância de se obter o máximo de informações iniciais para auxiliar o planejamento (LUPETTI, 2000).

O modelo de Corrêa (2004) segue uma base de *briefing* muito parecida com a trabalhada por Lupetti (2000), porém com algumas diferenças conceituais e itens adicionais similares aos do *briefing* de Públio (2008).

### **3.1.1.1. Briefing clássico completo - Lupetti**

Lupetti (2000) sugere obter um histórico detalhado das atividades do anunciante e características físicas e mercadológicas da linha de produto. É necessário incluir: como a empresa foi fundada, mudanças ocorridas, problemas pelos quais passou, capacidade produtiva, quem são os parceiros, linha de produtos e ciclo de vendas, frequência de uso, quais os diferenciais com relação às outras empresas e imagem de marca.

Embora pareça secundário, o conhecimento da história da empresa pode ser relevante para a criação. Caso seja necessário dar mais credibilidade à campanha, os criadores podem desenvolver peças contando sobre o anunciante para aproximá-lo do seu público (LUPETTI, 2000).

Os dados sobre o produto são primordiais para levantar logo no início uma base para comparação com os concorrentes. A descrição do produto deve conter, inclusive, a capacidade produtiva e o funcionamento do canal de distribuição do anunciante, pois sempre se deve levar em consideração a possibilidade de a comunicação alavancar a procura pela marca (LUPETTI, 2000). Estimular uma grande busca pelos produtos ou serviços e não ter condições de provê-los pode ser extremamente negativo para a reputação do anunciante.

A distribuição, aliada à força de vendas e à situação do mercado, é importante para que se pense a campanha de acordo com os locais onde os produtos estão e o ponto de venda. O tamanho da loja, o número de vendedores, preços, como o produto é exposto, região de atuação, tudo isso pode influenciar na produção da campanha (LUPETTI, 2000).

Por exemplo, uma campanha regional pode utilizar aspectos da linguagem local para se comunicar com o público. Um ponto de venda, com um grande espaço disponível, pode permitir a criação de uma peça gráfica *in loco* que evidencie o produto

em detrimento do concorrente. São diversas as possibilidades de explorar os dados e matéria-prima para o trabalho do planejamento e da equipe criativa.

Com relação ao mercado, é essencial compreender como ele funciona. Dessa forma, é possível traduzir seu potencial em números, ou seja, calcular as chances de retorno do investimento, evolução de vendas e porcentagem de participação da empresa do produto no mercado (LUPETTI, 2000).

A empresa deve informar, também, dados sobre o consumidor atual e sobre o público-alvo sugerido (LUPETTI, 2000). Não necessariamente a comunicação dialoga diretamente com o consumidor, muitas vezes a campanha é focada em um público diferente do comprador. Essa diferença conceitual é importante, pois alguns autores não a consideram em seus *briefing*, como veremos adiante.

Considerando a grande quantidade de agências de comunicação e campanhas veiculadas por ano, é relevante que o trabalho desenvolvido não seja parecido com nada recente, para evitar denúncias de plágio. Sendo assim, o *briefing* clássico completo deve possuir uma pesquisa sobre como é trabalhada a comunicação de outras empresas para que as equipes de planejamento e criação tenham em mãos um banco de dados do que não fazer (LUPETTI, 2000).

Para finalizar o *briefing* clássico completo, a autora coloca em evidência a identificação dos problemas da empresa e de sua comunicação.

A relação de problemas dá suporte a um planejamento que possa saná-los (LUPETTI, 2000).

### **3.1.1.2. Briefing prático - Lupetti**

O *briefing* prático deve conter “o fato principal, os problemas que devem ser resolvidos, o PACOTE, as obrigatoriedades e limitações e os compromissos do cliente” (LUPETTI, 2000, p.70).

Como exemplo de fato principal e problema, é possível utilizar o lançamento de um produto. O fato principal é o próprio lançamento, já o problema pode ser o produto não ser conhecido. Dessa forma, a comunicação seria trabalhada informando a respeito do produto, suas potencialidades e possibilidades de melhora de vida do público-alvo.

O fato principal é, portanto, o que deverá ser trabalhado pela comunicação, como o lançamento de linhas de produtos, uma mudança de posicionamento, uma

promoção, dentre outros (LUPETTI, 2000). O problema é simplesmente o que deve ser solucionado.

O próximo item do *briefing* prático é o PACOTE, sigla utilizada para designar: público-alvo, concorrência, objetivos de comunicação e tema (LUPETTI, 2000). Os três primeiros pontos devem ser versões sucintas de seus equivalentes no *briefing* clássico completo; o último, o tema, é responsável por direcionar a campanha e manter um conceito único em todas as suas ações, podendo ser sugerido pelo cliente no *briefing*.

Fora o tema, que não está presente no modelo anterior, existem outras duas grandes diferenças do *briefing* prático para o *briefing* clássico completo: as obrigatoriedades e as limitações. Elas são direcionamentos dados pelo anunciante sobre o que é indispensável e/ou proibido na comunicação. Alguns produtos, por exemplo, possuem especificações que, por lei, devem ser informadas em todas as suas peças gráficas e audiovisuais; outros, possuem restrição de veiculação. O cigarro é um exemplo de ambos: seus comerciais precisam informar sobre os danos que causa à saúde e só podem ser veiculados em certos horários.

É muito comum a empresa possuir impressões do que deseja ver na sua comunicação. Também, com frequência, as empresas fecham parcerias que devem ser utilizadas ou veiculadas pela comunicação. Por isso, tais informações ficam no último item do *briefing*. Dessa forma, o planejamento possui uma lista de solicitações extras para encaixar em seu plano.

### **3.1.1.3. Briefing - Corrêa**

Para Corrêa (2004), o primeiro ponto de um *briefing* é a situação do mercado. Um dos aspectos mais relevantes de se apontar é o tamanho dele, o qual pode ser definido com relação a diversas variáveis: seu valor monetário (reais, dólares *etc.*), quantidade de consumo (quilos, unidades *etc.*) e número total de elementos (pessoas, famílias *etc.*).

Com tais dados, é possível avaliar o potencial do mercado antes de investir em sua comunicação. Dessa forma, são identificados os mercados mais atraentes com relação ao potencial de retorno financeiro. Assim, também é possível compreender as tendências e definir qual a ordem do investimento necessário para que determinado retorno ocorra no tempo estipulado.

Diferentemente de Lupetti (2000), que menciona um levantamento dos concorrentes em um tópico distinto apenas no *briefing* prático, Corrêa (2004) prioriza a disposição dos dados da concorrência ainda dentro do campo do mercado. Para o autor, essa configuração incluindo os concorrentes se dá devido à grande influência que exercem sobre o mesmo mercado do qual o anunciante faz. “É fundamental conhecer as atividades da concorrência para poder planejar as suas ações de ataque ou defesa” (CORRÊA, 2004, p.125).

Outra disposição diferente do *briefing* de Corrêa (2004) é a inclusão dos canais de distribuição dentro do tópico sobre o produto. Além da distribuição, características físicas do produto e preço, presentes nos dados sobre o produto, Corrêa (2004) adiciona dois novos subtópicos à lista: vendas e área de ação e sazonalidade. Com isso, o autor pretende sistematizar como são as vendas ao longo dos anos, considerando que existem produtos sazonais para épocas específicas. Essas informações podem levar à identificação de determinadas oportunidades de comunicação, como por exemplo, momentos nos quais seu uso possa alavancar as vendas.

Possuir um histórico de vendas também pode ser útil para descobrir em quais situações é necessário investir em comunicação, como por exemplo, para manter a lembrança da marca em épocas nas quais o produto não costuma ser muito consumido. Outra opção é utilizar a comunicação para elevar as vendas em uma época na qual o consumo de um tipo de produto específico é alto, porém o da marca do anunciante não.

Corrêa (2004), diferentemente do sugerido por Lupetti (2000), não recomenda incluir concorrentes indiretos no *briefing*. A grande abrangência de concorrentes indiretos pode resultar em análises e comparações muito dispersas, sendo mais interessante elencar apenas dois ou três concorrentes diretos para a obtenção de resultados mais focados e ricos. Após a análise e comparação com a concorrência, é interessante fazer uma lista dos problemas e oportunidades percebidos com relação a ela.

Em seu *briefing*, o autor, não faz distinção entre o público-alvo e o consumidor. Devido a essa falta de diferenciação conceitual, é possível inferir que o autor costuma considerar o consumidor o próprio público da comunicação. Embora muitas vezes isso de fato ocorra, não é uma regra. A divisão dos termos é preferível à junção deles, pois dá à campanha a possibilidade de atingir pessoas que ainda não participam da

clientela do anunciante, o que pode ser utilizado, por exemplo, em uma estratégia para expansão do número de consumidores.

O autor evidencia a importância de se alinhar a campanha com os objetivos relacionados ao “preço, à distribuição, ao lançamento ou sustentação de um produto ou serviço no mercado, bem como às vendas, níveis de participação de mercado, conquistas de novas regiões geográficas” (CORRÊA, 2004, p.133) *etc.* A campanha deve ter seus objetivos de comunicação alinhados aos objetivos de *marketing*, tendo ela um papel de auxiliar na conquista dos objetivos gerais do anunciante.

O posicionamento é o conceito da marca, a maneira pela qual a marca deseja ser reconhecida e vista pelo público (CORRÊA, 2004). A indicação do posicionamento, já no *briefing*, orienta a campanha desde o início de seu desenvolvimento, o que permite uma comunicação que reforce o posicionamento desejado pelo cliente.

Embora mencione o retorno sobre o investimento, o *briefing* de Lupetti (2000) não indica o tamanho do investimento disponível. Para Corrêa (2004), a verba deve ser indicada já no *briefing*. Dessa forma, é eliminado o risco de desenvolverem uma campanha muito mais cara do que o poder aquisitivo do anunciante é capaz de se responsabilizar.

Por fim, para o autor, o *briefing* deve conter um cronograma de atividades que guie todas as etapas de desenvolvimento da campanha, desde o planejamento e criação das peças até a data de veiculação.

## 3.2 ANÁLISE SITUACIONAL

Segundo Lupetti (2000), a análise situacional não é fixa, podendo depender do tipo de produto ou serviço. A autora levanta pontos básicos que devem ser levados em consideração, mas seu comentário sobre a maleabilidade da análise situacional permite salienta a possibilidade de adicionar outras microanálises ou, até mesmo, eliminar alguma pré-selecionada por ela.

Como Lupetti (2000), Públio (2008) salienta a necessidade de analisar quais são os ambientes dos quais a empresa sofre influência e adicionar ambientes extras caso preciso.

Os modelos de análise situacional de Lupetti (2000) e Públio (2008) são muito parecidos, já o de Corrêa (2004) é mais fraco do que os dois anteriores por não listar muitas das análises ambientais sugeridas pelos autores. Para Corrêa (2004), as análises do planejamento de comunicação são feitas a partir dos dados do plano de *marketing* da empresa.

### 3.2.1 Análise situacional – Lupetti

O primeiro tópico, a análise do ambiente, se subdivide em análises: econômica, legislativa, demográfica, política, ideológica, governamental, psicológica e dos valores socioculturais (LUPETTI, 2000). A análise ambiental da autora é similar à análise macroambiental de Públio (2008), por isso, ambas estarão detalhadas no tópico referente ao autor.

Fica sob responsabilidade do planejador definir o que deve ser pesquisado em cada um dos pontos subdivididos. Para Lupetti, (2000) essa é uma das tarefas mais difíceis do planejamento, pois os dados devem ser pesquisados por meio de *clipping* nas fontes mais diversas.

A segunda análise mencionada pela autora é a do mercado. Para ela, é necessário conhecer “os principais mercados nos quais deverá atuar em comunicação e qual a ordem de importância deles; o tamanho do mercado total, potencial e o real; *share* de mercado e, ainda, a evolução desse mercado e a evolução do produto” (LUPETTI, 2000, p.91).

Quando se fala de consumidor e público-alvo, a autora engloba ambos em um só termo, a demanda. Na análise da demanda, é importante saber quem a constitui e

seus hábitos de compra. Além disso, é relevante buscar o máximo de dados possível sobre o consumo do produto para o qual o planejamento se destina.

A fase de coleta de dados da análise situacional termina com a etapa referente aos concorrentes. Nesse caso, Lupetti (2000) não utiliza concorrente direto ou indireto como sinônimos de “empresa concorrente”. Aqui, a visão é muito mais focada no que se deseja comunicar, de fato; no texto da autora, é o “produto”. Porém, é possível inferir que o alvo da comunicação pode ser qualquer coisa escolhida pelo anunciante, não se caracterizando necessariamente como um produto físico vendável. O alvo pode ser comunicar a imagem da corporação, seus serviços, sua infraestrutura *etc.* Tomando um produto como exemplo, deve-se comparar características, pontos de venda, preço, temas de campanha *etc.* do produto específico para com os produtos concorrentes.

### **3.2.2 Análise situacional – Públío**

Públío (2008) utiliza as expressões “ambiente externo” e “ambiente interno” para segmentar a análise situacional. O autor conceitua o ambiente externo à empresa como “tudo aquilo que acontece fora das portas da mesma e que influencia seu funcionamento” (PÚBLIO, 2008, p.55). Já o ambiente interno é o contrário, é a respeito da própria empresa.

#### *3.2.2.1 Ambiente externo*

Públío (2008) divide o ambiente externo em microambiente e macroambiente. O microambiente é composto por fornecedores e distribuidores diretos, concorrentes e empresas que regulam o setor, é o “setor de atuação da organização” (PÚBLIO, 2008, p.56). O macroambiente é tudo que não está no microambiente.

Além do ambiente externo, está incluso no modelo de análise situacional do autor a análise do mercado-alvo da organização, com a sugestão de uma pesquisa para melhor identificá-lo.

##### **3.2.2.1.1 Microambiente**

A análise do microambiente foca no comportamento e relacionamento da empresa com relação aos fornecedores e distribuidores (PÚBLIO, 2008). Os primeiros

forneçam insumos para que a empresa possa desenvolver seus produtos ou atividades.

Públio (2008) comenta o caso específico de organizações do Terceiro Setor, as quais recebem tudo por meio de doação. Para melhor compreender os fornecedores desse segmento, o autor destaca a importância de compreender quais são suas intenções e motivações ao ajudar a Organização Não Governamental (ONG).

Os distribuidores, todos aqueles que levam os produtos ao consumidor, por estarem em contato direto com ele e serem responsáveis por sua relação com a marca, são encarregados de coletar informações a seu respeito e sobre o mercado como um todo. Definir uma boa rede de distribuição é crucial para a sobrevivência da empresa, visto que as informações reunidas por eles são fundamentais para seu planejamento geral.

A partir do texto de Públio (2008), é possível inferir que as informações relevantes da rede de distribuição são todas aquelas que influenciariam a venda dos produtos, podendo suprir o planejador de dados suficientes para compreender se a empresa seria capaz de lidar com um possível aumento da demanda causado pelo trabalho da comunicação. Assim, é possível adaptar a comunicação ao que a empresa é capaz de suprir, evitando erros que poderiam macular sua reputação perante o consumidor final.

Com relação a empresas, serviços ou produtos do mesmo ramo, com os quais se compartilha o mercado, tanto Lupetti (2000) quanto Corrêa (2004) utilizam o termo “concorrente”. Na opinião de Públio (2008), porém, a palavra é inadequada, pois ao invés de competição, deve haver uma coexistência mútua na qual seja possível que todos desenvolvam seu trabalho. A distinção conceitual é especialmente importante para organizações sem fins lucrativos, pois essas não pretendem desestabilizar nenhuma das organizações congêneres.

Para análise dos congêneres, é necessário fazer uma seleção dos que serão utilizados para comparação. Isso pode ser feito com relação a diversos critérios, sendo necessária a escolha de um ou alguns que pareçam mais interessantes.

### 3.2.2.1.2 Macroambiente

Quando possível, por serem muitos tópicos no macroambiente, é recomendável agrupá-los em grandes grupos, cujos temas sejam interligados (PÚBLIO, 2008). Do macroambiente, os temas enfatizados são “físico, geográfico, natural, demográfico, político, econômico, legislativo, tecnológico, cultural e social” (PÚBLIO, 2008, p.56).

Seguindo o próprio conselho, Públio (2008) agrupa os ambientes físico, geográfico e natural em um só tópico. Os ambientes físico e geográfico referem-se ao local onde acontece o ponto de contato entre o público e a empresa, serviço ou produto. Esse ambiente pode incluir os mais diversos dados, altitude, variações climáticas, nível de poluição e desmatamento *etc.* É importante considerar “tudo aquilo que pode influenciar fisicamente o funcionamento da empresa” (PÚBLIO, 2008, p.62).

Diferentemente de Lupetti (2000), Públio (2008) não sugere a análise da demanda. Por outro lado, considera relevante compreender a população no geral para identificar pontos de influência ao negócio da empresa. A análise do chamado ambiente demográfico permite a compreensão do mercado como um todo, facilitando a definição do público-alvo.

Os ambientes político, legislativo e econômico estão cada vez mais relacionados, sendo a economia um grande influenciador dos planos políticos e das mudanças na legislação. Por isso, o autor direciona a análise dos três em um só tópico.

O ambiente político refere-se às políticas governamentais que possam interferir diretamente nas atividades da empresa. O ambiente legislativo é relacionado aos aspectos legais que regem a atuação da organização. Já o ambiente econômico considera a capacidade produtiva do país, estando vinculado a tudo que possa dizer respeito à produção e consumo de bens, passando por características da moeda, como taxas de câmbio e juros, por exemplo.

Lupetti (2000) não salienta, em seu modelo de análise situacional, a importância da compreensão do ambiente tecnológico. Para Públio (2008), tal ambiente é relevante por conta, principalmente, do avanço da tecnologia da informação pela qual o mundo está passando. O autor, inclusive, comenta sobre a importância da *internet* como meio para a comunicação até de organizações sem fins lucrativos.

Os dois últimos ambientes, social e cultural, costumam ser agrupados no ambiente sociocultural. Nesse ambiente é possível analisar as ideias e conceitos da sociedade, bem como seus padrões de comportamento, reivindicações, divisão em estilos de vida *etc.*

### 3.2.2.2 Ambiente interno

As informações relevantes para o ambiente interno devem estar todas no *briefing* sobre o anunciante. Na seção sobre *briefing*, Públio (2008) prefere listar todos os dados que possam ser relevantes para que o planejador desenvolva seu trabalho de acordo com as necessidades da situação.

Para o ambiente interno, o autor separa todas as informações básicas que devem estar presentes. As primeiras parecem uma ficha de identificação com nome real e nome fantasia da empresa, área de atuação, *site* e descrição dos produtos. Fora isso, a identificação básica também pode conter a quantidade de filiais e suas devidas localizações, o número de funcionários e o contato do representante do anunciante.

Ainda sobre a empresa, é necessário destacar seu histórico e sua filosofia de trabalho. A filosofia de trabalho entra como a missão, visão e valores, os quais podem ser descritos com as palavras do planejador caso a empresa não os tenha definido oficialmente.

A análise do ambiente interno, para Públio (2008), também deve incluir dados sobre o sistema de trabalho e aproveitamento dos funcionários, bem como se dá o funcionamento da comunicação interna da empresa. Por fim, o autor destaca analisar as características do produto e seus preços, de sua distribuição e comunicação.

### 3.2.3 Análise Situacional - Corrêa

No modelo do planejamento de Corrêa (2004), o autor assume que o anunciante passou todas as informações relevantes para a empresa em seu *briefing*. Dessa forma, ele designa ao planejamento o trabalho de analisar os dados já obtidos, ao invés de fazer uma pesquisa adicional como os outros autores. Para iniciar a análise dos dados, os resultados do *briefing* são reagrupados em três grandes áreas: mercado, concorrência e problemas e oportunidades.

Como se assume que o *briefing* contenha tudo que se saiba a respeito do mercado em que o anunciante se encontra, o planejador, antes de iniciar suas

análises, deve selecionar as informações realmente relevantes para o comunicação. Os tópicos principais são: tamanho do mercado real e potencial, tendências e principais características.

Com relação à concorrência, o autor sugere o uso de um quadro comparativo entre a empresa e os concorrentes diretos. As empresas devem ser analisadas com relação a quatro tópicos principais: produto, preço, ponto-de-venda ou distribuição e comunicação. Nesse aspecto, é possível perceber que o autor resgata os 4P's do *marketing*: produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 2012, p.23 *apud* MCARTHY).

Ao quadro comparativo são adicionadas mais duas colunas para anotar os resultados da comparação entre os concorrentes. Uma das colunas é destinada aos problemas percebidos e outra às oportunidades a explorar. O quadro comparativo deve possuir, também, indicativos de onde a empresa se sobressai, é ofuscada ou é igual ao concorrente. O autor sugere o uso de símbolos matemáticos para tal: "+", "-" e "=" para pontos fortes, fracos ou equivalentes, respectivamente.

#### 4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT deve ser elaborada a partir da avaliação de todos os dados obtidos até então. Possui em seu nome uma sigla para forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Essa análise é uma ferramenta de diagnóstico utilizada para conhecer a situação atual de qualquer empresa, serviço, marca ou produto; estuda tudo o que ocorre interna e externamente, sendo muito útil para identificação da competitividade do anunciante dentro do seu setor (PÚBLIO, 2008).

Lupetti (2000) utiliza o mesmo sistema de diagnóstico, porém intitula os dois primeiros como potencialidades e fraquezas. As potencialidades, ou forças, e as fragilidades, ou fraquezas, são percebidas a partir da comparação com as empresas congêneres.

Já as oportunidades e as ameaças são relacionadas ao ambiente externo e, por isso, ajudam a identificar tendências antes que elas ocorram, dando ao anunciante uma vantagem estratégica para a elaboração da comunicação (PÚBLIO, 2008).

## 5 POSICIONAMENTO

O posicionamento, para Lupetti (2000), é o que ficará na mente do público com relação à empresa, ao produto, serviço *etc*; ele é, portanto, o que o público pensa sobre o objeto da comunicação, sua opinião a respeito dele.

Muito frequentemente, o anunciante, ao contratar alguém que trabalhe sua comunicação, já possui um posicionamento definido. É dever dos profissionais responsáveis pela comunicação verificar se tal posicionamento condiz com os resultados das análises do planejamento e com o que a empresa deseja transmitir (LUPETTI, 2000). Se o posicionamento prévio estiver de acordo, será reafirmado, caso não, deverá ser reestruturado.

O posicionamento é a comunicação da personalidade da marca, é a forma como a empresa espera ser conhecida e reconhecida pelo público (CORRÊA, 2004). Corrêa (2004, p.177) destaca dois exemplos de como esquematizar um posicionamento.

No primeiro, muito parecido com o esquema de desenvolvimento de Púbio (2008), é necessária uma breve descrição dos argumentos a favor da marca, produto ou serviço, ou, como o autor conceitua, a promessa básica, que “é o benefício que será oferecido ao consumidor” (CORRÊA, 2004, p.177) juntamente com uma justificativa que deixe claro o benefício. Por último, devem ser descritas as qualidades que melhor descrevem a personalidade da marca, os chamados atributos complementares da imagem da marca (CORRÊA, 2004).

A diferença do segundo esquema para o outro é apenas a adição de sugestões de apelos visuais, estéticos e orientações gerais para a equipe de criação das peças contidas no plano de ação da campanha.

## 6 OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

Como no caso do posicionamento, os objetivos de comunicação costumam já terem sido selecionados pelo anunciante, carecendo de uma análise para verificar se são adequados ou não. Os objetivos são o que o anunciante pretende obter a partir da comunicação, por isso, devem estar bem alinhados ao posicionamento estabelecido (LUPETTI, 2000).

Públio (2008) sugere que as análises ambientais são capazes de identificar problemas ou oportunidades a serem corrigidos ou explorados pela comunicação. Para o autor, “o objetivo da comunicação nada mais é do que tentar resolver o problema da comunicação do cliente” (PÚBLIO, 2008, p.153).

Para a definição dos objetivos de comunicação, Corrêa (2004) lista três perguntas básicas que norteiam o processo de escolha: “Qual o problema (ou oportunidade) a ser resolvido pela comunicação? O que deve ser comunicado? A quem devo comunicar a minha mensagem?” (CORRÊA, 2004, p.191).

A primeira pergunta possui sua resposta advinda das análises desenvolvidas no planejamento. A segunda está intrinsecamente ligada ao posicionamento, visto que este é o que o público deve pensar da marca, o que uma comunicação bem elaborada deve transmitir. A última pergunta é referente ao público-alvo, presente no tópico a seguir.

## 7 PÚBLICO-ALVO

Corrêa (2004), como visto em seu *briefing*, não faz distinção entre o consumidor e o público da comunicação, muito menos atenta-se para um maior detalhamento do público-alvo após a análise situacional. Para Públio (2008) há uma grande diferença entre o consumidor, chamado de mercado-alvo, e o público-alvo. A partir das análises situacionais, o público-alvo da comunicação pode divergir do consumidor atual da organização, carecendo de uma análise própria.

A distinção entre consumidor e público-alvo é relevante para organizações do Terceiro Setor, pois as pessoas que consomem os serviços e produtos não costumam ser as mesmas para as quais a comunicação é voltada (PÚBLIO, 2008).

A compreensão do público-alvo denota a definição de seu perfil com informações que o identifiquem, auxiliando a equipe a selecionar as estratégias, linguagens e escolhas estéticas adequadas para que a campanha o sensibilize (CORRÊA, 2004).

## 8 TEMA

Para orientar o processo de criação da campanha, é necessário um tema que unifique a mensagem de todas as suas peças (LUPETTI, 2000). Por ser massificado durante toda a campanha, o tema é um recurso importantíssimo para auxiliar na retenção da mensagem por parte do consumidor (LUPETTI, 2000).

O tema é a ideia central da campanha e não necessariamente precisa estar explícito em todas as peças, mas deve ser claramente identificado e compreendido por todos (LUPETTI, 2000).

Públio (2008) não discorre a respeito do tema, mas menciona o termo sinergia. A sinergia é conceitualmente parecida com o tema, pois é a integração entre todas as ferramentas de comunicação a partir de uma única mensagem (PÚBLIO, 2008).

## 9 ESTRATÉGIAS

Após a definição de um tema, é necessário selecionar a estratégia ou as estratégias que serão utilizadas no decorrer da campanha. A estratégia é “a forma pela qual pretende-se alcançar o objetivo ou as ações que serão empreendidas para conseguir realizar o objetivo” (CORRÊA, 2004, p.194). A estratégia orienta todas as definições táticas que serão implementadas no desenvolvimento da comunicação do anunciante (LUPETTI, 2000).

Algumas das estratégias exemplificadas por Lupetti (2000) são: informativa, testemunhal, comparativa, humorística, ofensiva, defensiva, indiferenciada e de posicionamento/reposicionamento.

A estratégia de informação foca na descrição do produto, serviço ou marca, dando prioridade a seus benefícios. Já a estratégia de testemunho utiliza a imagem de alguém conhecido, cuja opinião é respeitada para dar credibilidade à comunicação veiculada.

A estratégia de comparação, como o próprio nome sugere, seleciona um ou mais concorrentes para comparar com o produto veiculado; dessa forma, é possível mostrar de uma maneira mais clara e convincente os benefícios do produto com relação ao concorrente. Caso necessário, um elemento a mais para chamar atenção, a estratégia de humor pode ser útil.

A estratégia ofensiva visa um ataque às fragilidades do concorrente para desestabilizá-lo. Por outro lado, a estratégia de defesa utiliza de suas forças empresariais para se proteger de um possível ataque.

Uma estratégia que prioriza a imagem da marca em detrimento ao aumento das vendas é a estratégia indiferenciada; seu objetivo é fortalecer a imagem da marca na memória do público para se manter conhecida.

Por fim, a estratégia de posicionamento/reposicionamento foca na fixação do produto, serviço ou empresa na mente do consumidor por meio de uma palavra-chave.

Os tipos de estratégia de Públío (2008) diferem dos mencionados acima. O autor não se preocupa com a definição de tipos de estratégias com nomenclaturas específicas, apenas relaciona o que pode ser trabalhado em termos de estratégia com relação a cada elemento do *mix* de comunicação, a cada ferramenta de comunicação (PÚBLIO, 2008).

## 10 TIPOS DE CAMPANHAS – LUPETTI

Lupetti (2000), após a definição das estratégias, destaca os tipos de campanha. A primeira delas, a institucional, é responsável por divulgar a empresa para que essa seja reconhecida. A segunda, a campanha de propaganda, tem como objetivo a divulgação do produto e de suas características, por isso é muito utilizada quando a estratégia estabelecida é a de informação.

A campanha guarda-chuva, também conhecida como campanha de linha de produtos, resgata as características dos dois tipos de campanha anteriores, adicionando a eles a divulgação de toda a linha de produtos da empresa.

As campanhas de promoção de vendas e de promoção possuem os nomes parecidos, porém seus conceitos são completamente diferentes. O primeiro tipo costuma fazer uma oferta com redução de preço ou liquidação com venda de uma quantidade fixa de produtos para que outros sejam incluídos de graça. O segundo caracteriza promoções nas quais o público precisa interagir para participar, seja coletando cupons para troca, envio de cartas com selos *etc.*

Muitas empresas comercializam produtos que não são de produção própria, podendo ser, inclusive, ser de marcas concorrentes entre si. O tipo de campanha utilizado por elas é a campanha cooperada, visto que, além de se autopromover, divulga todas as marcas e produtos de seus fornecedores. Um bom exemplo de campanha cooperada é o encarte de mercado.

Por fim, o único tipo de campanha cujo foco não é o consumidor e os consumidores em potencial é a campanha de incentivo. Na campanha de incentivo, o foco é a equipe da própria empresa, tanto os vendedores quanto os distribuidores. O objetivo é alavancar um aumento no número de vendas, a partir de benefícios oferecidos, como premiações de acordo com o volume atingido.

## **11 PLANO DE AÇÃO**

As ações de comunicação são todas as táticas necessárias para que a estratégia seja implementada com sucesso, são a estratégia na prática (PÚBLIO, 2008). Segundo Las Casas (2011) elas são organizadas no plano de ação.

Todas as etapas da estratégia que necessitem de uma ação devem ser devidamente listadas e detalhadas: o que deve ser feito, quando e como deverão ser realizadas as ações (LAS CASAS, 2011). O ideal é anotar, também, uma estimativa de investimento necessário para cada ação, dessa forma é possível adequar o orçamento.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil está passando por uma das mais graves crises econômicas e políticas de sua história. As taxas de desemprego e endividamento familiar estão altíssimas. Como consequência, os índices de consumo estão baixos e a produção industrial está em queda.

Nesse cenário, a tendência é uma diminuição gradual nos investimentos estatais nos serviços dados à população. Com isso, a importância das organizações sem fins lucrativos é evidenciada, visto que costumam atuar exatamente nas lacunas deixadas pelo Estado.

A sobrevivência de uma ONG em um país em crise, porém, é muito difícil. Por sobreviverem de repasses de verbas externos, em tempos de instabilidade, as doações podem cair. Diante disso, é importante a implementação da estratégia na arrecadação e gestão dos recursos para garantir fundos mínimos suficientes para o desenvolvimento das atividades.

Além da possível diminuição nos investimentos sociais, as ONGs brasileiras ainda têm o agravante de se encontrar em uma sociedade que não possui o hábito de doar. Nesse cenário a comunicação é uma forte aliada na manutenção das organizações, tanto privadas com foco no capital, quanto sem fins lucrativos. A comunicação age divulgando e fortalecendo a imagem da organização, bem como trabalhando para que a ONG seja vista e lembrada pelo seu público. Além disso, é possível ser utilizada para a fidelização de colaboradores e mudança gradual na mentalidade da população quanto a responsabilidade social.

Em uma cidade recentemente declarada em estado de calamidade pública com grandes chances de diminuição de repasses de verbas aos serviços prestados à população, a comunicação pode ser um dos pilares para a sustentabilidade de uma organização recém-formada.

O planejamento de comunicação foi crucial para compreensão de como fazer uso dessa ferramenta para guiar o desenvolvimento da Iniciativa Horizonte em direção aos seus objetivos. Além disso, o planejamento proporcionou uma visão da situação atual do mercado em que a organização se encontra, podendo auxiliar sua estratégia em outras áreas.

### 13 REFERÊNCIAS

BEDBURY, Scott; FENICHELL, Stephen. **O novo mundo das marcas**. Editora Campus, 2002.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de propaganda**. Global Editora e Distribuidora Ltda., São Paulo, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 10ª edição, Elsevier Editora Ltda, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 2012.

LAS CASA, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2011.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. 2000.

PÚBLIO, Marcelo Abílio. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo, Editora Atlas S.A, 2008.