

# Planejando

Um guia (prático) sobre  
planejamento na  
**Comunicação  
Organizacional**

*Pedro Torres Mousquer*

# Sumário

## Introdução

### Um guia para o nosso guia

- a. Para quem é este material?.....5
- b. E como usá-lo?.....5

### O que é planejamento e qual a sua importância?

- a. O Planejamento.....7
- b. O Planejamento em comunicação.....9
- c. A Comunicação Organizacional Integrada.....10
- d. Criando um Planejamento.....12

## Parte 1 - Estudando o Terreno

### 1. Diagnóstico Inicial

- a. Entendendo a organização.....14

### 2. Análises Ambientais

- a. Macroambientes.....18
- b. Microambientes.....24

### 3. Análise SWOT

- a. Aspectos Internos.....37
- b. Aspectos Externos.....38
- c. Diagnóstico Estratégico.....40

## Parte 2 - Definindo o Norte

### 4. Estudo de Público

- a. Segmentação de Mercado.....45
- b. Persona.....47

### 5. Definição de Objetivos

- a. Objetivos Gerais.....50
- b. Objetivos Específicos.....51

### 6. Definição de Metas.....53

## **Parte 3 - Partindo para a Prática**

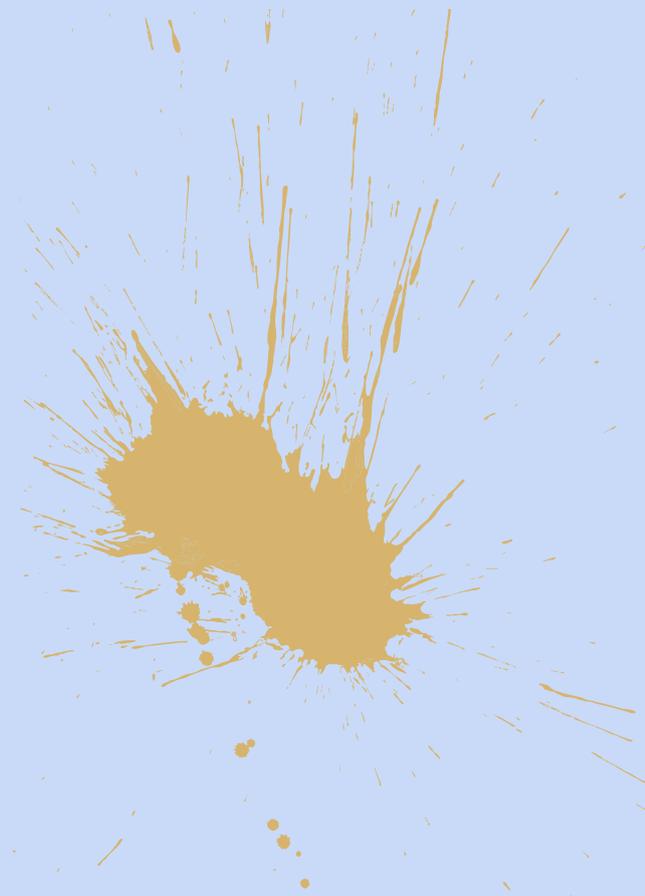
7. Definição de Estratégias de Comunicação.....	59
8. Formando o Plano de Ação: Implementação, Recursos e Monitoramento	
a. O 5W2H.....	61
b. Recursos e Orçamento.....	66
c. Monitoramento e Controle.....	69

## **Parte 4 - Avaliando os Resultados**

9. Avaliação de Projetos em Comunicação	
a. Análise dos Resultados.....	72
b. Relatório Final.....	74

## **Parte 5 - Resumo & Modelo Completo**

10. A Base de um Planejamento de Comunicação	
a. Resumo.....	77
b. Conclusão.....	80



# Introdução

Durante a minha trajetória na faculdade, tive contato com diferentes frentes da comunicação. Conheci o marketing, o design, a redação, as vendas... E provavelmente a que mais me identifiquei foi o planejamento. Afinal, nenhuma das outras frentes que eu citei podem acontecer sem um planejamento prévio, né? Tá, vai, até pode. Mas o melhor improvisado pode sair pior do que o pior planejamento, como diz Ferracciù.

Ainda assim, esse era um tema que gerava certo desconforto dentro do meu curso. Chegava a etapa de planejamento no trabalho final das disciplinas e batiam aquelas mesmas dúvidas: “Mas pera, qual a diferença entre objetivo e meta?”, “Dá para encaixar isso aqui na SWOT?”, “Ih, será que faltou alguma análise?”.

Foi por conta da recorrência dessas dificuldades que a construção de um guia se tornou o meu trabalho de conclusão de curso (e se você está lendo ele agora, é porque (!!!!) deu certo). A proposta deste material é explicar, independentemente do contexto, o que você precisa saber na hora de construir um planejamento de comunicação.

Unindo teoria e prática e acompanhado de uma linguagem simples e descontraída, eu espero de verdade que você consiga chegar ao final deste guia, não com uma receita de bolo ou com um modelo pronto para ser replicado, mas sim com conhecimentos suficientes para conseguir se virar em qualquer situação que for necessário planejar antes de agir.

Boa leitura!

# Um guia para o nosso guia

## Para quem é este material?

Se você quer entender como funciona um planejamento...

Ou melhor!



Se você quer entender como funciona um planejamento de comunicação...

Este guia é para você! E não importa se você está querendo aprender do zero ou se já tem noção sobre toda a teoria, aqui vamos te dar as ferramentas necessárias e garanto que você conseguirá voar com as próprias asas depois!

Mas relaxe, pode voltar neste material sempre que precisar de alguma ajuda ou esquecer sobre algum tópico específico. Afinal, é para isso que serve um guia, não é mesmo?

## E como usá-lo?

Ótima pergunta! É o seguinte, nosso guia vai ser dividido (como você já deve ter visto no sumário) desta forma:

**Introdução:**  É onde estamos agora! Aqui, falaremos sobre a ferramenta do planejamento, qual a sua importância dentro do mundo da comunicação e também entender um pouco mais qual é a proposta deste material.

**Parte 1 - Estudando o Terreno:** As partes iniciais do processo de planejamento. Os diagnósticos e análises necessárias para se ambientar antes de agir.

**Parte 2 - Definindo o Norte:** A quem serão direcionados os nossos esforços? Quais serão os nossos objetivos? Como saber se eles estão no caminho certo ou não? Nessa parte vamos definir tudo isso.

**Parte 3 - Partindo para a Prática:** Chegou o momento tão esperado! Aqui, todos os estudos e análises finalmente serão transformados em ações práticas. É o momento de implementação do nosso plano.

**Parte 4 - Avaliando os Resultados:** Afinal, não adianta nada pôr em prática e esperar ver no que dá. Esse é o momento que avaliamos e otimizamos os resultados que o planejamento obteve.

**Parte 5 - Resumo & Modelo Completo:** Por favor (!!!), não pula direto para a página de resumo, pega o modelo e nunca mais olha para esse material que isso não vai dar certo. A parte final deste guia será apenas uma recapitulação do que foi ensinado anteriormente, ela só fará sentido depois que passarmos por todas as etapas anteriores.

Agora que você já sabe um pouco mais sobre o que cada uma das partes do guia vai tratar, quero te deixar ciente sobre como funcionará a didática dentro do nosso material.

Ao introduzir um tópico, passaremos a teoria acerca do tema e alguns exemplos para facilitar o seu entendimento. As tabelas podem ir variando de cor, mas seguirão o mesmo modelo abaixo.

<b>Título do tópico</b>	
<b>Tema</b>	Exemplo
<b>Tema</b>	Exemplo

Ao final do tópico, teremos um espaço para pôr em prática o que foi ensinado. Fique à vontade para imprimir o material se quiser utilizar os quadros disponibilizados ou simplesmente replicar em algum outro local. O importante é a execução prática do que foi aprendido, não se esqueça disso!

<b>Título do tópico</b>	
<b>Tema</b>	Espaço para prática
<b>Tema</b>	Espaço para prática

Aaah, antes que eu esqueça, durante as explicações vão ter algumas dicas sobre os temas abordados, então sempre dê muita atenção ao ver essa sinalização ao longo o material:



# O que é planejamento e qual a sua importância?

## O Planejamento

Olha, eu sei que você deve estar querendo ir logo para as etapas, mas da mesma forma que é preciso entender o contexto antes de partir para a análise (ô o *spoiler*), eu preciso te contar um pouco mais sobre o planejamento antes de irmos explorar cada uma de suas etapas.

Vamos combinar que o ato de planejar faz parte das nossas vidas mesmo sem repararmos. Se você, por exemplo, resolve fazer uma viagem de férias, alguns dos seus principais afazeres provavelmente serão:

- Pesquisar passagens de ida e volta;
- Definir o local da sua estada;
- Calcular os custos com alimentação;
- Organizar a sua programação durante o período (mesmo que seja só ir para a praia todos os dias).



Entre outras variáveis, por mais que você não pare e literalmente crie um documento para se planejar, é preciso ter essas informações organizadas de alguma forma para curtir sua viagem sem correr o risco de transformá-la numa sequência de situações estressantes. Portanto, o planejamento é essencial e pode aparecer nos mais diversos âmbitos da nossa vida.

Mas o planejamento de forma "oficial", digamos assim, surgiu no mundo da administração, como uma das quatro funções administrativas: Planejamento, organização, direção e controle.

E a definição exata do conceito de planejamento muda e passeia por diversos autores. Só que ao invés de te passar apenas uma frase que resumisse o significado geral, achei melhor que você priorizasse entender quais são as principais características desse processo:

- Um planejamento deve ser sempre voltado para o **futuro**. Ele é feito para que decisões no presente se tornem resultados no futuro.

- Ele sempre deve estar ligado a um **sujeito**. Ou seja, na maior parte das vezes fazemos o planejamento para uma organização, uma empresa, mas ele também cabe para uma pessoa, um evento... O que importa é ele sempre ser direcionado a algo ou alguém.

- Ele necessita ter um **objetivo** claro. Esse é um conceito que veremos melhor ao longo do guia, mas tenha em mente que sem um objetivo principal, o planejamento ficará sem rumo.
- Da mesma forma que é preciso ter um objetivo, a forma como esse objetivo será alcançado também precisa estar clara no planejamento, ele precisa conter **estratégias**.
- E a aplicação dessas estratégias necessita de **recursos**, sejam materiais, humanos ou financeiros.
- O planejamento precisa de uma **dimensão temporal** para que realmente ocorra. É necessário saber quando ele se inicia, quando se executa e quando é finalizado.
- Por fim, pode até parecer contraditório num primeiro momento, mas o planejamento precisa ser **flexível** para conseguir se adaptar às necessidades do contexto organizacional e também às mudanças que podem ocorrer ao longo de sua execução.

Outro ponto extremamente relevante é saber que um planejamento pode ser classificado de diferentes formas a depender do seu nível de atuação. Podemos ter planejamentos em níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Tipos de Planejamento	
Nível	Conteúdo
<b>Planejamento Estratégico</b>	É o planejamento que atua no mais alto nível de uma organização, englobando-a como um todo. É responsável pelas decisões estratégicas.
<b>Planejamento Tático</b>	É o planejamento que atua em setores ou áreas específicas de uma organização, servindo de ponte para a passagem e viabilização do que é decidido em nível estratégico.
<b>Planejamento Operacional</b>	É o planejamento responsável pela instrumentalização e formalização do que foi definido anteriormente, sendo, portanto, o momento de implementação.

Importante destacar que esses níveis de planejamento se desenvolvem de forma mútua, não existindo um sem o outro. O que é definido estrategicamente só conseguirá ser implementado na hora que for planejada a etapa operacional, por exemplo.

Agora que entendemos o básico do planejamento, vamos falar mais sobre a atuação dele dentro da comunicação.

## O Planejamento em comunicação

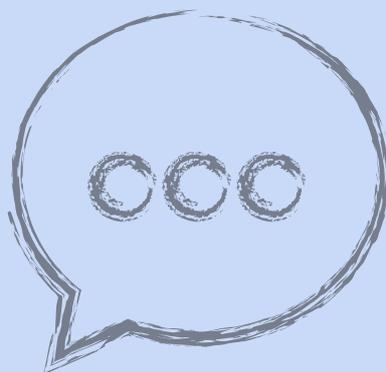
Com o passar dos anos, as transformações na sociedade mostraram para empresas e outras organizações a necessidade que elas tinham de saber se comunicar com seus diferentes públicos. A comunicação passou de um recurso pontual para se estabelecer em níveis cada vez mais altos e estratégicos. Já o sucesso ou não dessa comunicação, passava pelo entendimento de pontos como o tipo de mensagem que seria comunicada, por quem a mensagem seria comunicada, por onde a mensagem seria comunicada e para quem a mensagem seria comunicada.

O “saber como eu sou visto por X, Y e Z” é uma das informações mais valiosas do ponto de vista estratégico. Logo, percebeu-se que não existia mais espaço para iniciativas de comunicação isoladas e “amadoras”, aquelas que não davam uma real noção sobre o seu impacto e retorno. É a necessidade iminente de uma comunicação feita de forma planejada surgindo no contexto das organizações.

Pensa comigo: É praticamente inevitável para empresas e organizações que buscam destaque não se posicionarem dentro de seus nichos de mercado. E essa definitivamente não pode ser uma tarefa feita de qualquer forma, não é mesmo? Ela tem que ser bem planejada. Mas não se engane ao pensar que a comunicação é apenas um instrumento de defesa perante interesses empresariais. O alinhamento da comunicação com os valores e a forma com que a empresa se comporta institucionalmente reflete, e muito, na relação dela com seus públicos. Sejam eles consumidores, parceiros ou até mesmo o seu próprio público interno.

Com o entendimento de que a comunicação é um ponto fundamental na hora que olhamos para os demais departamentos e necessidades de uma empresa, ela precisou ser cada vez mais estruturada.

Mas convenhamos que, quando falamos dos departamentos de uma organização, a comunicação dificilmente se encontra 100% alinhada entre todas as suas frentes. Por isso, antes de se desenvolver um planejamento voltado para a comunicação, é necessário entender a importância da comunicação feita de forma **integrada**.



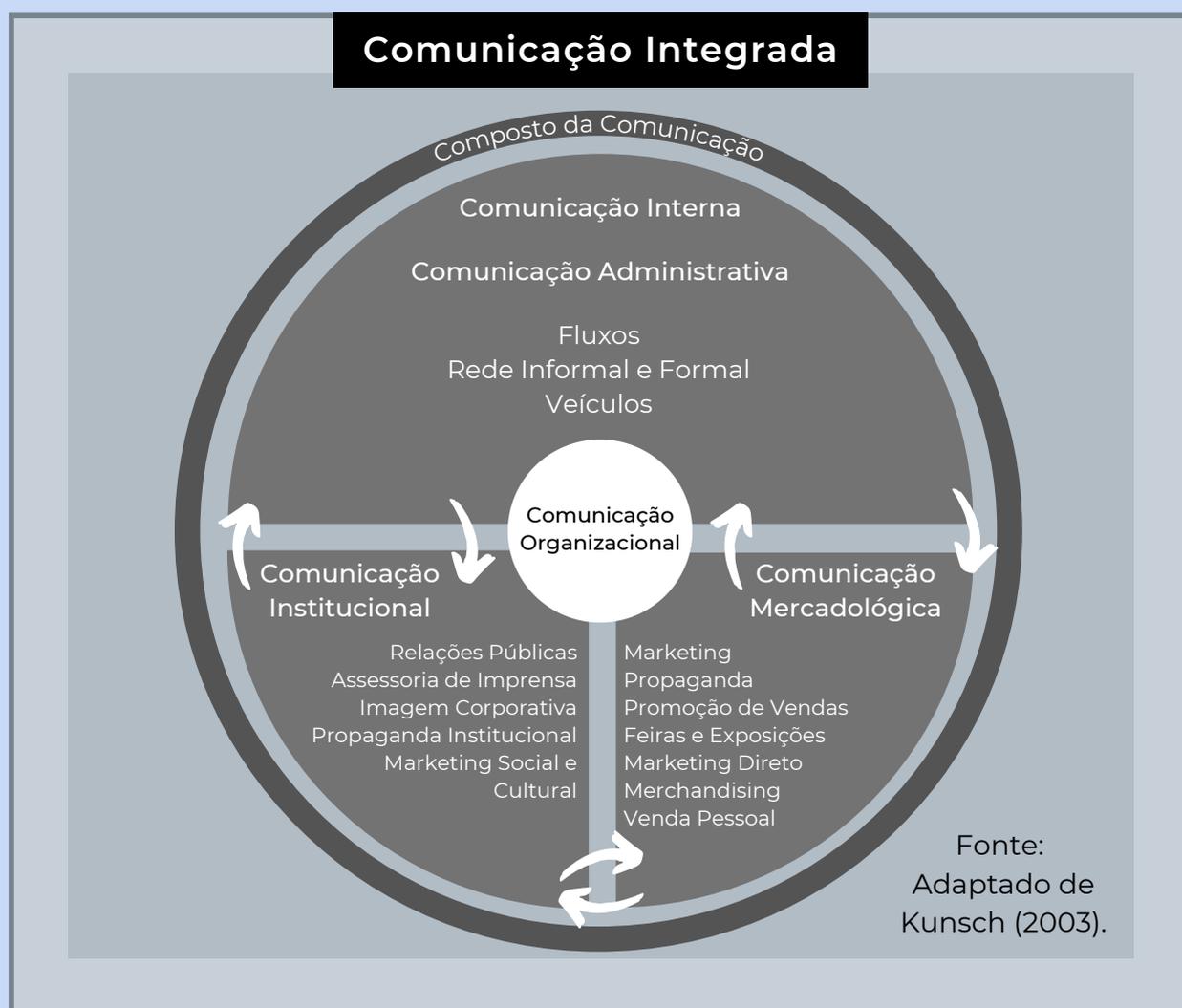
## A Comunicação Organizacional Integrada

Se você já teve algum contato mais aprofundado com a Comunicação Organizacional, com certeza conhece ou já ouviu falar de uma grande referência desta área: Margarida Kunsch. Em seus estudos sobre o tema, foi desenvolvido e criado o que chamamos de “Comunicação Organizacional Integrada”, conceito que... Bom, acho melhor deixar ela explicar:

*Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o mix, o composto da comunicação organizacional.*

*Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.*

Kunsch, 2003.



Então, de uma forma resumida, podemos ter um planejamento de comunicação com diferentes objetivos e diferentes vertentes:

<b>Comunicação Organizacional Integrada</b>	
<b>Tipo</b>	<b>Atuação</b>
<b>Comunicação Administrativa</b>	<p>É a comunicação voltada para as funções administrativas dentro de uma organização, viabilizando seu funcionamento por meio de um fluxo de redes e informações.</p> <p>Basicamente ela atua na eficácia da passagem de informações dentro de uma organização. Mas não confunda com a Comunicação Interna. Aqui, entram os avisos, normas, instruções, memorandos, entre outros tipos de ferramentas.</p>
<b>Comunicação Interna</b>	<p>É a comunicação voltada para viabilizar a interação entre a organização e seus funcionários. Podendo, por exemplo, utilizar de outros tipos de comunicação para isso.</p> <p>Ela atua na conciliação entre os interesses do público interno e os da própria organização, utilizando de ferramentas como murais de reconhecimento, calendário de eventos internos, caixa de sugestões, intranet, entre outras.</p>
<b>Comunicação Mercadológica</b>	<p>É a comunicação voltada para os interesses mercadológicos da organização. Trabalha para a divulgação de seus produtos/serviços no mercado, está vinculada ao marketing.</p> <p>Dentre as ferramentas usadas na comunicação mercadológica estão a propaganda, a promoção de vendas, o <i>merchandising</i>, o marketing direto, vendas pessoais, entre outros componentes do que podemos chamar de “mix de marketing”.</p>
<b>Comunicação Institucional</b>	<p>É a comunicação voltada para a construção de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Trabalha para traduzir as crenças, filosofias e práticas daquela organização dentro do meio em que se encontra.</p> <p>As relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a propaganda institucional e o marketing social são algumas das ferramentas utilizadas por esse tipo de comunicação.</p>

Mas o que eu realmente quero te mostrar falando sobre todos esses conceitos mais “teóricos”?

1º

Traduzir de forma clara a **importância que a comunicação bem planejada tem em todos os setores de uma organização**, como ela pode ser feita com diferentes objetivos e como a integração dessas áreas influencia no resultado final.

2º

Te fazer entender que o que vamos aprender nas etapas seguintes é **o básico que você precisa para conseguir desenvolver um planejamento de comunicação**, independentemente se for para a frente administrativa, interna, mercadológica ou institucional.

## Mas a base não é o todo.

O meu objetivo é te municiar o suficiente para que você consiga andar com as próprias pernas em quaisquer outros planejamentos que aparecerem ao longo da sua vida profissional. Entendido? Agora vamos entender de fato como criar um.

### Criando um Planejamento

Ao criar um planejamento, é importante ter em mente como será a composição da sua estrutura. Mas assim como comentei sobre os diversos conceitos de planejamento, diferentes autores discorrem e passeiam sobre quais são as reais etapas e suas nomenclaturas dentro de um planejamento.

Então, seguindo uma estrutura que a maioria dos autores adota, vamos imaginar o planejamento em 4 fases: (1) Pesquisa, (2) Planejamento, (3) Implementação e (4) Avaliação.

E essas fases vão se alinhar diretamente com as 4 primeiras partes do nosso guia: (1) Estudando o Terreno, (2) Definindo o Norte, (3) Partindo para a Prática e (4) Avaliando os Resultados.

Antes de adentrarmos em cada uma dessas partes, você vai se deparar com um textinho que detalha um pouco mais sobre o que exatamente aquela fase do planejamento vai tratar e quais vão ser os seus respectivos tópicos. Afinal, o objetivo de um guia com certeza não é te deixar perdido no tema!!

Bora começar?

# Parte 1 - Estudando o Terreno

A primeira fase de um planejamento é o momento de entendermos melhor onde estamos pisando. Serão necessários diagnósticos e diversos tipos de análises que nos deem uma base sólida de informações e conseqüentemente a segurança para saber quais caminhos seguir ao longo do planejamento.

O tópico de número 1 é o Diagnóstico Inicial. Precisamos conhecer a organização com que trabalharemos, entender pontos da sua história, seus objetivos como corporação, quais são os principais produtos/serviços, além de identificar a missão, a visão e os valores da organização. É primordial ter em mente que uma comunicação não alinhada com isso tem grandes chances de dar errado.

Mas, beleza, você pode ser *expert* na empresa com que está trabalhando, saber de todas as informações e dados possíveis, só que essa organização não existe dentro de uma bolha, né? Tem diversos outros fatores que podem influenciar na comunicação, e é aí que entra o nosso tópico de número 2: Análises Ambientais. Nessas análises, vamos estudar fatores que podem ou não estar ao nosso alcance, mas que mesmo assim devem ser levados em conta na hora de planejar a comunicação. Trabalharemos com a análise de Macroambientes: Demográfico, Político-Legal, Econômico, Tecnológico, Sociocultural e Natural. E Microambientes: Setorial (mercado, concorrentes, *stakeholders*) e Interno.

E para conseguirmos organizar esse tanto de informação e ainda tirar conclusões estratégicas disso tudo, utilizaremos da queridíssima Análise SWOT (tópico 3). Uma análise que juntará as informações dos ambientes analisados para que possamos identificar quais são as nossas Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades.

## **DICA**

Ao longo do material você verá várias nomenclaturas diferentes, e a primeira que eu quero esclarecer é a diferença entre plano e planejamento:

Aqui, nós vamos tratar planejamento como o exercício de planejar e o plano como o documento que será construído através desse processo. Então um é a metodologia e o outro a ferramenta. Ficou claro?

Agora eu posso falar que “talvez você já tenha estudado sobre planejamento em comunicação e já tenha construído algum plano de comunicação” sem parecer que estamos repetindo o mesmo termo.

# 1. Diagnóstico Inicial

## a) Entendendo a Organização

Hora de fazer um exercício de imaginação: Pense que você recebeu um contato para realizar o planejamento de comunicação da Netflix (chique, né?). Acontece uma primeira reunião para entender quais são as necessidades, em qual contexto vai se encaixar o seu trabalho e finalmente partimos para a construção do plano.

Ao iniciá-lo, é importante, por exemplo, informar-se que a empresa já está presente em mais de 190 países e possui mais de 200 milhões de assinantes para já saber como mostrar a autoridade da marca. Se você não tiver conhecimento que a missão da Netflix é específica para cada um de seus públicos, como você conseguirá alinhar as ações de comunicação com a forma que ela deseja se posicionar? Se você não sabe que a empresa está passando por um estágio de crescimento, e isso interfere no aumento do valor das assinaturas, como propor uma ação promocional sem justificativa sólida?

Esses são só alguns exemplos de como o estudo e o entendimento da organização com que você está trabalhando influenciam diretamente na forma que se planeja a comunicação.

Vamos listar algumas das principais informações para se ter noção na hora de construir o diagnóstico inicial:

- **História da Organização:** Sim, eu sei que fazer o registro da história completa pode ser quase impossível. Mas dê atenção a pontos como o ano de fundação, qual foi a ideia de origem, quem foram os fundadores, como foi o crescimento da organização ao longo dos anos... Tente desenvolver isso de uma forma narrativa dentro do seu plano.
- **Visão:** Onde a organização quer chegar a longo prazo? Qual o seu ponto mais alto de sucesso? A visão é uma projeção do que a organização quer alcançar no futuro.
- **Missão:** Mas o que a organização deve fazer no dia a dia para que a sua Visão se torne realidade um dia? Essa é a Missão. É o que deve nortear as atitudes da empresa.
- **Valores:** Ter o “o que” não basta. Temos que saber exatamente como seguir nessa rotina para assim cumprir a Missão. Por isso existem os Valores. Princípios que mostram qual a real forma que as ações devem ser praticadas dentro daquela organização.
- **Negócio, Produtos e Serviços:** De que forma a organização atua no mercado? Qual o seu nicho? O que ela oferece? São algumas perguntas-chave que servem para esclarecer essa parte mais mercadológica.
- **Objetivos Corporativos:** Lembra que a primeira coisa que nós buscamos entender foi a história da organização? Bom, a história nunca para de ser escrita! Quais são os objetivos atuais da organização como corporação? Veja bem, não estamos falando dos objetivos de comunicação, mas sim tentando entender se ela está passando por um processo de expansão de mercado, uma reformulação do posicionamento da marca ou até fazendo uma repaginação do seu modelo de negócios.
- **Canais e Ações de Comunicação:** Agora sim falaremos diretamente sobre a comunicação. Quais os canais que a empresa já possui para chegar em seus diferentes públicos? Quais ainda não possui? Que tipos de iniciativas relacionadas à comunicação já foram feitas? Quais deram certo e quais deram errado? Como você trabalhará diretamente com a comunicação, entender como ela já é utilizada é importantíssimo para o planejamento.

Eu listei aqui alguns dos tópicos que considero os mais pertinentes na hora de realizar esse primeiro diagnóstico. Mas existem diversos outros fatos sobre uma organização que podemos ir atrás e que podem fazer mais ou menos sentido para o seu planejamento! Lembre-se que neste momento a informação é a arma mais poderosa que temos.

*Durante a explicação você poderia estar pensando: Mas onde que eu vou achar todas essas informações?! Olha, como você provavelmente já terá um contato mais próximo com pessoas de dentro da própria organização, eu recomendo:*

- Deixar pré- anotado alguns tópicos importantes para colher o máximo de informações durante as reuniões;
- Fazer uma pesquisa diretamente no site da organização, normalmente é uma ótima fonte;
- Procurar por falas dos diretores e fundadores da organização na mídia;
- Buscar por documentos internos da organização, como códigos de cultura ou regimentos oficiais.

Dentro de um plano de comunicação, ainda seguindo o exemplo da Netflix [1], podemos organizar as informações do diagnóstico inicial da seguinte forma:

## Diagnóstico Inicial - NETFLIX

### História da Organização

No ano de 1997, Reed Hastings e Marc Randolph desenvolvem um sistema de aluguel e venda de DVDs, assim nascendo a Netflix. O sistema passou por muitas mudanças ao longo do tempo, oferecendo recursos de assinatura, criação de perfis e recomendações de acordo com os filmes que o usuário alugava. Chegou ao incrível número de 5 milhões de usuários no ano de 2006.

Em 2007, o serviço de *streaming* foi introduzido. Serviço em que os assinantes poderiam assistir filmes e séries de forma instantânea, diretamente do conforto de suas casas. Com parcerias e inovações sendo feitas ano após ano, o número de assinantes chega a 25 milhões em 2012, e 50 milhões dois anos depois.

Atualmente a Netflix possui seu serviço em mais de 190 países e é uma empresa com US\$225,4 bilhões em valor de mercado. Mas recentemente passou por uma imprevisibilidade no número de novos assinantes, que hoje passam de 208 milhões. O CEO Reed Hastings afirmou: "Tivemos aqueles 10 anos em que crescemos suaves como a seda e agora estamos um pouco instáveis".

### MVV da Organização

Missão - Prometemos aos nossos clientes um serviço excelente, aos nossos fornecedores um parceiro valioso, aos nossos investidores as perspectivas de um crescimento lucrativo sustentado e aos nossos funcionários o fascínio de um enorme impacto.

Visão - Tornar-se o melhor serviço global de distribuição de entretenimento.

Valores - Discernimento, Comunicação, Curiosidade, Coragem, Paixão, Generosidade, Inovação, Inclusão, Integridade e Impacto.

### Negócios, Produtos e Serviços

A Netflix é um serviço de *streaming* no qual o assinante paga um valor mensal para ter acesso a diversas opções de filmes, séries, documentários, animações e *reality shows*, podendo assistir quando e onde quiser.

A empresa conta com o diferencial de ter produções originais dentro do seu catálogo. Desenvolvendo sucessos como *Stranger Things*, *House Of Cards*, *Bird Box*, *Orange is The New Black*, entre outros.

Com a possibilidade de realizar o *download* dessas produções, o usuário pode assistir até mesmo sem conexão com a internet.

### Objetivos Corporativos

Dito anteriormente como um dos seus grandes diferenciais, a Netflix tem o objetivo de investir pesado para que metade do seu catálogo seja composto por produções originais em um futuro próximo.

Com um aumento recente no valor das assinaturas e a expansão para mercados de fora da América do Norte sendo uma grande fonte de receita, ainda surgem algumas fatias do mercado as quais a Netflix busca explorar, como os *games*.

### Canais e Ações de Comunicação

A Netflix já se tornou um grande *case* nas suas ações de comunicação. Utilizando de uma linguagem descontraída e atualizada, a empresa tem um conhecimento forte do seu público e das tendências do mundo digital.

Carregada de memes e celebridades, a divulgação de novos lançamentos e temporadas nas redes sociais, como Instagram, Facebook, Twitter e YouTube, tem um potencial viral muito forte que só fortalece o *branding* e a comunicação da marca.

Quero deixar claro que o quadro acima é um exemplo em pequena escala e apenas para te dar uma noção de como o exercício pode ser feito, beleza?

Agora vou disponibilizar um quadro em branco para você usar de norte na hora de aplicar em seu próprio plano. Se quiser, escolha uma empresa que te interessa bastante e faça esse exercício de pesquisa sobre ela! Tem muita informação na internet, então não se esqueça de pôr em prática.

## Diagnóstico Inicial

História da Organização		MVV da Organização	
Negócios, Produtos e Serviços		Objetivos Corporativos	
Canais e Ações de Comunicação			

## 2. Análises Ambientais

No primeiro tópico, estudamos e falamos sobre a organização com que estamos trabalhando. Agora, iremos focar nos ambientes em que ela está inserida e de que forma isso pode afetar a comunicação.

### a) Macroambientes

Lá vem mais um exercício para treinar sua criatividade: Imagine um fazendeiro bem famoso por sua impecável plantação de tomate. Essa fama acaba resultando em uma forte parceria com a cidade vizinha, onde ele comercializa com praticamente todos os feirantes e supermercados da região.

Certo dia ele resolve fazer um investimento na sua colheita e encomenda um adubo especial (e caro) para sua fazenda, com a intenção de melhorar ainda mais a qualidade de seus frutos. Entretanto, ele não se atenta a uma seca que está chegando na região e acabando com as lavouras próximas.

O adubo chega, mas com a plantação morrendo ele não tem o porquê utilizá-lo. O material, que precisava ser utilizado de imediato, acaba estragando e o nosso fazendeiro termina essa história no prejuízo :(

Infelizmente o nosso conto teve um final triste, mas a moral dele você vai entender agora. Os Macroambientes são ambientes com variáveis de larga escala que podem nos afetar direta ou indiretamente. Como na história da plantação de tomate, é preciso analisar quando os ambientes ao nosso redor trazem um risco ou uma oportunidade para que possamos prever os acontecimentos e atuar de acordo com a situação. E no caso do planejamento, atuar olhando para a comunicação.

Abaixo serão listados quais tipos de variáveis devemos explorar, como as classificamos e de que forma elas podem influenciar na organização. Também serão mostrados alguns exemplos rápidos, com informações fictícias, para te mostrar como essas variáveis podem atuar na prática.



## Ambiente Demográfico

*(Quais as características da população que afetam a organização?)*

Composto por fatores relacionados à população, esse ambiente abrange pontos como idade média, taxa de natalidade, taxa de mortalidade, distribuição geográfica, número de pessoas de determinada faixa etária (adolescentes, jovens-adultos, idosos...), tamanho de famílias, número de filhos por casal, processos de imigração, entre outros tópicos.

O conhecimento desse ambiente pode facilitar o entendimento de aspectos importantes sobre o público alvo. Como saber quais produtos e linguagens mais se encaixam no momento de vida em que seus consumidores estão passando.

Essas informações podem ser encontradas através de órgãos especializados como o IBGE [2] (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) ou em pesquisas de Censo realizadas periodicamente.

<b>Exemplos de Variáveis Demográficas</b>		<b>Possíveis Impactos nas Organizações</b>
Com o aumento da taxa de desemprego no Brasil, jovens começam a buscar oportunidades no exterior.		Cursos de idiomas buscam parcerias com empresas de intercâmbios para viabilizar maiores chances de emprego.
Ocorre um crescimento na taxa de mortalidade do país em decorrência da pandemia de Covid-19.		Funerárias começam a ter uma demanda excessiva de seus serviços.
Nota-se uma redução no número de filhos por casal nas famílias brasileiras.		Agências de turismo optam por investir em pacotes de férias voltados para casais.

## Ambiente Político-Legal

*(Quais marcos legais e regulatórios atingem, diretamente ou indiretamente, a organização e o seu segmento?)*

O contexto político de um determinado local pode influenciar e muito uma organização, assim como as leis e regulamentações desse ambiente. Aqui, devemos observar fatores como as estruturas políticas e ideológicas conduzidas pelos poderes, alterações na legislação vigente, intensificação na fiscalização de determinados processos, leis tributárias, trabalhistas e criminalistas, popularidade do governo, entre outros tópicos.

Organizações do setor público normalmente são as mais afetadas pelas variáveis desse ambiente, mas empresas privadas sempre devem estar atentas ao setor político. E, caso possuam relações com outros países, é importante observar as variáveis político-legais desses países também.

Informações como essas você pode ter acesso através de sites de notícias em geral. Mas se tiver alguma regulamentação específica que é importante de saber, recomendo procurar diretamente no site do órgão especializado.

<b>Exemplos de Variáveis Político-Legais</b>		<b>Possíveis Impactos nas Organizações</b>
Aumento da fiscalização sanitária em decorrência da pandemia de Covid-19.		Bares e restaurantes necessitam se enquadrar nas novas normas de saúde para voltarem a funcionar.
Existência de leis regulamentares para a publicidade de serviços de saúde.		Adaptação dos meios de comunicação desses profissionais para estarem de acordo com as normas.
Protestos contra o governo estão se tornando cada vez mais hostis.		Polícia Federal promove um aumento na escala de segurança em determinados locais.

## Ambiente Econômico

*(Quais variáveis econômicas interferem no desempenho da organização?)*

A análise desse ambiente nos permite ter uma maior noção sobre o poder aquisitivo e a situação financeira daquele local. Dentre os fatores que aqui entram, estão o nível e a variação do PIB (Produto Interno Bruto), distribuição de renda e empregos, taxa de juros, inflação, comportamentos de consumo da população, entre outros tópicos.

A partir desse estudo, direcionamentos sobre priorizar a criação de produtos mais baratos ou promoções mais acessíveis ficam mais claras de serem definidas. A mesma lógica se a população tiver um poder de compra maior.

Informações relacionadas a variáveis econômicas podem ser encontradas através de veículos que tratam diretamente do mercado financeiro, como o Banco Central do Brasil, InfoMoney e Valor Econômico [3].

## Exemplos de Variáveis Econômicas



## Possíveis Impactos nas Organizações

É registrado um aumento do dólar em comparação com a moeda local.

Empresas que trabalham com produtos importados necessitam de um reajuste de preços.

Mais da metade dos empreendedores brasileiros começam a optar por abrir sua própria empresa.

Uma consultoria voltada para administração de negócios e gestão financeira investe mais na divulgação.

Taxa de desemprego no país quebra recordes.

Sites de divulgação de vagas de emprego e estágio precisam otimizar suas ferramentas de suporte.

## Ambiente Tecnológico

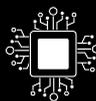
*(Quais mudanças tecnológicas influenciam na organização?)*

Esse é provavelmente um dos ambientes mais difíceis de se realizar previsões. Hoje em dia as tecnologias evoluem à medida que as organizações que não acompanham o passo logo se tornam obsoletas em seus segmentos.

Fatores importantes de se observar são os processos de industrialização e automação dos serviços, quais segmentos recebem maior investimento tecnológico e quais são as inovações surgindo em âmbitos como transporte, comunicação e armazenamento de dados.

Ter uma análise bem feita desse ambiente pode ser um grande diferencial para a organização que busca inovar e otimizar seus processos. O uso de aplicativos e *softwares* cada vez mais potentes e o entendimento de como essas tendências tecnológicas influenciam no estilo de vida das pessoas em setores como lazer, estudos e convivência social se tornam rapidamente vantagens no mercado para quem souber usar.

## Exemplos de Variáveis Tecnológicas



## Possíveis Impactos nas Organizações

Novos *softwares* são desenvolvidos para melhorar a experiência dos usuários em sites de compra.

Empresas de *e-commerce* necessitam contratar novos profissionais para atualizarem suas plataformas.

A Lei Geral de Proteção de Dados muda a forma que os dados dos usuários das redes sociais são armazenados.

Microempreendedores que usam de anúncios online precisam readaptar a forma de coletar informações de seus públicos pela internet.

Os estudos sobre medicina estética se tornam cada vez mais avançados e acelerados.

Clínicas começam a reavaliar os seus gastos para priorizar a aquisição de equipamentos mais modernos.

## Ambiente Sociocultural

*(Quais as mudanças culturais que impactam a organização?)*

Ao analisar esse ambiente, o foco será estudar quais são as atividades e preferências das pessoas que se encontram naquele meio. Por mais que já tenhamos passado por variáveis que influenciam bastante no estilo de vida, como quando falamos de fatores econômicos e tecnológicos, é importante você visualizar que duas pessoas com a mesma renda e o mesmo acesso à tecnologia podem ter formas de levar a vida completamente diferentes.

Quando falamos de variáveis socioculturais, levamos em conta pontos como hábitos, rituais, crenças, valores, padrões de comportamentos, envolvimento com causas sociais, entre outros fatores que nascem em cenários com variadas culturas e níveis de sociedade.

E é importantíssimo que, num mundo como o de hoje, empresas e organizações tenham noção da necessidade de serem cada vez mais humanizadas e alinhadas com valores e crenças reais da sua comunidade. Até conversamos sobre isso quando falamos do porquê as empresas precisam de uma comunicação bem planejada, lembra?

<b>Exemplos de Variáveis Socioculturais</b>		<b>Possíveis Impactos nas Organizações</b>
Alguns estados brasileiros dão nomes diferentes para determinadas comidas.		Um restaurante que tem filiais em diferentes estados promove a personalização de seus cardápios.
Trocar a fralda de um filho deixa de ser prática exclusiva da mãe da criança.		Redes de shoppings começam a instalação de banheiros familiares em todas as suas unidades.
Grupos vulneráveis recebem cada vez mais voz ativa na sociedade, principalmente através das redes sociais.		Empresas promovem rodas de conversa para debater pautas sociais entre seus funcionários.

## Ambiente Natural ou Ecológico

*(Que aspectos do meio-ambiente afetam a organização e seu segmento?)*

Ao enxergarmos o Ambiente Natural num primeiro momento, pode parecer que ele terá relevância apenas para organizações que têm alguma ligação com causas ambientais. Lembra da esfera política que provavelmente só deveria afetar as organizações públicas? Pois bem, essa análise nos mostra que o meio ecológico pode sim afetar outros tipos de organizações e principalmente naquele lugar bem delicado de mexer: Os custos.

Dentre os fatores que entram nessa análise, estão: A escassez de matéria prima, a produção e o consumo de energia, os índices de poluição (seja atmosférica, hidrológica, visual ou sonora) e os que normalmente vem primeiro à nossa cabeça, como as condições ambientais (secas, chuvas, enchentes, erosões, queimadas) e até desastres naturais.

Portanto, ter um entendimento de como o ambiente natural impacta a organização nos dá uma certa previsibilidade se os custos de algum recurso essencial vão se alterar ou não, por exemplo, e até mesmo entender se aquela organização gera algum impacto ambiental e como se pode reduzir isso.

<b>Exemplos de Variáveis Naturais ou Ecológicas</b>	 <b>Possíveis Impactos nas Organizações</b>
Uma crise hídrica demanda a utilização de geradores de energia mais caros e mais poluentes.	Frigoríficos e supermercados precisam fazer um reajuste em seus preços para ficarem dentro do orçamento.
O índice de queimadas na região norte do Brasil é a maior nos últimos anos.	Uma ONG Ambiental contrata novos profissionais de comunicação para utilizar de mais canais a fim de arrecadar dinheiro para o combate a esses incêndios.
A seca atinge níveis cada vez maiores e a previsão de chuvas não é animadora para o restante do ano.	Um agricultor precisa demitir funcionários da sua fazenda para controlar gastos após a perda da plantação.

Antes de finalizarmos esse tópico, quero te dar uma dica importantíssima que peguei do Marco Túlio Câmara, no livro Planejamento Integrado de Comunicação (2020).

 **DICA** 

*"[...] Apesar de apresentarmos as variáveis que mais influenciam o ambiente de negócio (e todas elas merecem atenção e análise), em alguns casos, dependendo do tamanho da empresa e do setor em que atua, certos aspectos influenciam mais do que outros. Ou seja, se o seu negócio é ligado ao meio ambiente, como um microempresa de confecção de utensílios e acessórios com material reciclável, por exemplo, o fator ecológico vai ter mais influência do que o fator demográfico; o inverso ocorre quando se tratar de uma empresa de consultoria de recursos humanos."*

Agora, como fizemos depois de aprender sobre o Diagnóstico Inicial, vou disponibilizar um quadro em branco para você usar de norte ao fazer a Análise de Macroambientes em seu plano de comunicação. Não precisa usar exatamente esse modelinho abaixo, o que importa é não deixar de praticar!!

## Análise de Macroambientes

Demográfico	
Político-Legal	
Econômico	
Tecnológico	
Sociocultural	
Natural ou Ecológico	

### b) Microambientes

Depois de dar o *check* na Análise de Macroambientes, agora partimos para o estudo dos ambientes que englobam as atividades e os processos da organização, os Microambientes.

Aqui, o foco é lermos as outras esferas que são importantes para a organização, e a partir disso, entender onde e de que forma ela pode se destacar ou se aprimorar em relação a elas.

E quando eu falo “esferas”, eu me refiro a grupos como: Concorrentes, fornecedores, distribuidores, investidores, imprensa, funcionários, agências reguladoras, entre outros diversos.

Para você não se perder ao longo dessa infinidade de tópicos, vou te explicar a forma que serão divididos os ambientes e as análises: Primeiro, vamos falar do Ambiente Setorial. Ambiente em que vão ser analisados os setores externos à organização, mas que são de grande relevância para ela. Dentro desse tópico focaremos na Análise de Mercado, Análise de Concorrentes e Análise de *Stakeholders*. Depois disso, falaremos do Ambiente Interno. Ambiente em que o foco será nas variáveis de dentro da organização relevantes para o planejamento, e que resultará na Análise do Ambiente Interno.

Tudo entendido? Se alguma coisa ficou muito confusa, dá uma lida de novo e aí a gente começa.

## Ambiente Setorial

Este ambiente tem como foco as outras organizações que estão relacionadas à sua organização. Então é aqui que podem entrar os concorrentes, fornecedores, distribuidores, investidores, bancos, acionistas, instituições acadêmicas, veículos de imprensa, ONGs, organismos internacionais, e por aí vai...

Mas vamos falar da maioria deles só na Análise de *Stakeholders*. Teremos um foco especial na Análise de Mercado, que é quando nos familiarizamos com o nicho da nossa organização, e na Análise de Concorrentes, que será um grande berço de referências na hora de formular as estratégias de comunicação.

## Análise de Mercado

É de extrema importância ao trabalharmos com a comunicação dentro de um nicho do mercado, saber sobre seus detalhes e peculiaridades. Por mais que em outros tópicos você provavelmente já tenha falado sobre o segmento do mercado em que atua a organização, aqui a sua tarefa é se tornar um “mini expert” naquela área.

Ao saber dos conceitos básicos e das tendências no segmento, você tem uma maior segurança para as análises seguintes e principalmente na hora de propor ações de comunicação com um embasamento real. Então esse é o momento de pesquisar, pesquisar e pesquisar.

Aí você se pergunta: “Poxa, a realização do plano como um todo já é uma tarefa bem complexa. E se eu quiser fazer uma análise bem feita, eu não vou só pôr “mercado de restaurantes” no Google e pegar os primeiros 2 links para serem minhas fontes de pesquisa, né? Como eu posso otimizar esse processo?”

E é justamente por isso que na hora de realizar as pesquisas, eu quero que você foque em duas coisas: Nas suas ferramentas e na sua organização.

Ferramentas como o Google Trends [4], o Answer de Public [5] e a pesquisa segmentada do próprio Google podem ser bons aliados para chegar em resultados de forma rápida e precisa. Agora, falando de organização, como a tendência é que você reúna um número grande de links e materiais, tenha um espaço para guardá-los e anotar dados importantes como título, fonte, ano de publicação, entre outras informações.

## DICA

Outro tipo de ferramenta que você pode usar para realizar pesquisas são as próprias redes sociais! Afinal, em qual outro lugar você vai achar as notícias mais recentes sobre um determinado assunto? Grupos específicos do Facebook, busca avançada do Twitter e alguns canais do YouTube podem ser uma ótima fonte a depender do tema.

Finalizada a sua “curadoria”, a tarefa agora é registrar, alinhada a uma análise crítica [6], todas essas informações e dados que foram aprendidos. No final das contas, o objetivo é ter um texto com informações claras que possam te dar insumos e embasamentos para a continuação do seu planejamento.

Beleza, passamos pela teoria, agora vamos para o nosso exemplo prático! Digamos que eu estou realizando um plano de comunicação para uma loja de brinquedos. Como existem regulamentações sobre a publicidade infantil no Brasil, é de extrema importância uma análise de mercado bem feita para que as estratégias de comunicação estejam de acordo com possíveis limitações e ao mesmo tempo com as tendências da área. De uma forma mais “enxuta”, a Análise de Mercado ficaria mais ou menos com essa cara:

### Análise de Mercado - Loja de Brinquedos

	Título	Fonte	Ano	Acesso
<b>Dados, pesquisas, artigos, documentos</b> 	E-commerce: o setor que cresceu 75% em meio à pandemia	Consumidor Moderno	2021	<a href="#">Link</a>
	NPD: Relatório do mercado brasileiro de brinquedos 2020	ep Grupo	2021	<a href="#">Link</a>
	Setor de brinquedos cresce na crise; Conheça o exemplo da My Toy Brinquedos	Estado de Minas	2021	<a href="#">Link</a>
	Mesmo com pandemia, setor de brinquedos estima crescimento de 3% no ano	CNN Brasil	2020	<a href="#">Link</a>
	Mercado de brinquedos no Brasil em expansão na pandemia	Blog da Angie Care	2020	<a href="#">Link</a>

## Análise de Mercado - Loja de Brinquedos

	Título	Fonte	Ano	Acesso
<b>Dados, pesquisas, artigos, documentos</b>	Publicidade Infantil: Entenda O que é, os problemas e a lei no Brasil	Blog do Neilpatel	2019	<a href="#">Link</a>
	Publicidade Infantil: 7 regras que precisam ser obedecidas	Blog da Rock Content	2019	<a href="#">Link</a>
	Resolução CONANDA N° 163 DE 13/03/2014	Legislação Federal	2014	<a href="#">Link</a>

### Análise de Mercado

A pandemia do coronavírus impactou diversos nichos do mercado, resultando em crises financeiras e readaptações dos modelos de negócio. Com o setor de brinquedos não foi diferente, segundo relatório da NPD Group, o faturamento total desse mercado foi de R\$ 3,8 bilhões em 2020, apresentando queda de 14% quando comparado com o valor no ano de 2019. O número de unidades de brinquedos vendidas em 2020 foi de 65 milhões, também apresentando uma queda em relação ao ano anterior, de 22%.

Entretanto, o cenário para o ano de 2021 não é pessimista. A projeção da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq) é que o setor tenha um crescimento de pelo menos 3% em relação ao ano passado. E esse otimismo se baseia num cenário em que quanto mais as crianças permanecem em casa num contexto de quarentena e isolamento social, mais os pais precisam de alternativas para entreter seus filhos de alguma forma e acabam recorrendo aos brinquedos e jogos. Mas não necessariamente essa alternativa serve apenas para as crianças, o aumento do tempo em casa pede mais opções para se passar o tempo em família, e é justamente aí que a indústria se projeta.

Agora, para conseguir ter sucesso através dessas oportunidades, é preciso acompanhar as tendências. Com a crescente no acesso a lojas online por conta da pandemia, 10 a cada 100 brinquedos eram comprados através de canais digitais em 2020. O uso de plataformas como TikTok e estratégias de marketing com influenciadores que trabalham com o público infantil são algumas das formas de potencializar a comunicação dentro do segmento.

Mas tudo isso precisa ser feito com bastante cuidado. A publicidade infantil no país deve seguir algumas diretrizes presentes no Estatuto da Criança e do Adolescente, no Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária do CONAR e na resolução 163 do Conanda. É preciso estudar bem essas regulamentações para que a comunicação com esse público seja feita da forma mais adequada possível.

Como eu e você somos pessoas diferentes, e a minha tarefa aqui é só te dar esse primeiro empurrãozinho, eu vou até disponibilizar um molde, mas você pode construir a sua análise de mercado da forma que achar melhor. O que não vale é não fazer!!

<b>Análise de Mercado</b>				
	<b>Título</b>	<b>Fonte</b>	<b>Ano</b>	<b>Acesso</b>
<b>Dados, pesquisas, artigos, documentos</b>				
<b>Análise de Mercado</b>				

## Análise de Concorrentes

Provavelmente você já deve ter ouvido alguém falar que o refrigerante mais gostoso que existe é a Coca-Cola (mas aquela bem geladinha), ou que os *smartphones* mais atualizados do mercado são os da Apple, e até coisas mais específicas de uma marca, como que o atendimento ao cliente da Nubank é de primeira linha! Mas assim, a gente só consegue dizer se alguma coisa é “boa ou melhor” se tiver outra para ser “ruim ou pior”, não é verdade?

Trazendo para o mundo da comunicação: Como vamos saber se uma organização X tem uma comunicação interna excelente sem possuímos parâmetros para isso? Qual a base para falar se uma campanha de comunicação deu certo ou deu errado sem nunca termos analisado uma? É justamente por isso que as referências são tão importantes!

E aqui nossas principais referências serão nossos concorrentes. Concorrentes são basicamente outras organizações que atendem às mesmas necessidades de um determinado público ou nicho. Fazer o estudo deles é uma forma de entender quais são as vantagens e desvantagens da sua organização em relação ao mercado e assim trabalhar em cima disso.

Na hora de analisar os concorrentes, alguns pontos de observação são: Características do produto/serviço, atratividade no preço, diferenciais da marca, estratégias de divulgação, canais de comunicação mais utilizados, infraestrutura física, qualidade do atendimento, entre outros critérios que podem ser adaptados ou excluídos a depender do segmento analisado.

Também é importante ter em mente que os concorrentes podem ser classificados de diferentes formas. Aqui, vamos focar em distinguir os **Concorrentes Indiretos** dos **Concorrentes Diretos**. De forma simplificada, os concorrentes indiretos são as organizações que não vendem o mesmo produto/serviço que você, mas que ainda sim atuam na mesma faixa do mercado. Por exemplo:

- Uma hamburgueria tem como concorrente direto outra hamburgueria, mas como concorrente indireto uma pizzaria da mesma região. Ambas vendem lanches, ambas têm um fluxo maior na parte da noite, mas cada uma com sua especialidade.
- Uma concessionária de carros de luxo tem como concorrente direto outra concessionária de carros de luxo, mas como concorrente indireto uma concessionária de carros usuais. Ambas vendem automóveis, mas cada uma com seu estilo de carro.

Ok, entendi a importância de analisar os concorrentes, o que devemos analisar neles e como podemos classificá-los. Mas como eu acho essas informações? Bom, lembra da Análise de Mercado? Pois a prática de lá vai ser necessária aqui de novo: A pesquisa. Você pode analisar diretamente os canais de comunicação dos concorrentes selecionados, ir atrás de peças e campanhas antigas, ver quais foram as notícias mais recentes sobre eles, e até conversar diretamente com funcionários ou ex-funcionários da organização (alô LinkedIn) a depender do contexto.

Inspirado pelo exemplo da hamburgueria, vamos imaginar que exista um McDonald's, um Burger King [7] e uma Domino's Pizzaria [8] na mesma região. Contratados pelo McDonald's, a tarefa aqui é realizar uma análise desses concorrentes e organizar as principais informações conforme o quadro abaixo.

## Análise de Concorrentes - Mc Donald's

Nome do Concorrente	Breve Descrição	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p><b>Burger King</b> (Direto)</p> 	<p>O Burger King é uma rede de fast-food especializada em hambúrgueres.</p> <p>Focada em quatro pilares, "ser a marca de fast food preferida, mais rentável, com pessoas talentosas e com forte presença nacional", e carregando a missão de "Ser a mais prazerosa experiência de alimentação", a rede recentemente passou por uma repaginação da sua identidade visual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São conhecidos por uma publicidade agressiva e consequentemente com potencial viral.</li> <li>- Estão em processo de expansão de novos mercados com o frango frito da Popeyes.</li> <li>- Oferecem internet grátis para os clientes de suas lojas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As publicidades agressivas normalmente atraem polêmicas para a marca.</li> <li>- O seu sistema próprio de delivery atualmente não aceita os cupons de desconto oferecidos pela rede.</li> </ul>
<p><b>Domino's Pizzaria</b> (Indireto)</p> 	<p>A Domino's Pizzaria é uma rede de fast-food especializada em pizzas. Presente em mais de 85 países, é atualmente a maior do ramo em escala mundial.</p> <p>Tem como missão "Vender pizza com diversão" e através de uma gestão ágil, moderna e segura, planeja investir 250 milhões para dobrarem de tamanho até 2025.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alega como diferencial o seu processo artesanal de preparo de massas, que passam por 48 horas de fermentação e são abertas à mão.</li> <li>- Utilizam de fornos mais quentes para que as pizzas não esfriem até chegar aos clientes.</li> <li>- Possuem um site bem estruturado e atualizado, com centrais de ajuda e informações de fácil acesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possuem opções para alérgicos/intolerantes à lactose nem para pessoas veganas, no Brasil.</li> <li>- Não estão presentes em todos os aplicativos de entrega de comida.</li> </ul>

Até bateu uma fome depois dessa, né? Mas antes de você pensar nisso eu já estou trazendo nosso quadrinho em branco para te fazer aquele convite de transformar todo esse conhecimento adquirido em: Prática!

<b>Análise de Concorrentes</b>			
<b>Nome do Concorrente</b>	<b>Breve Descrição</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Concorrente A</b>			
<b>Concorrente B</b>			

### Análise de Stakeholders

Passamos pela análise do mercado da organização e pela análise de seus principais concorrentes, agora, vamos “resumir” as demais organizações que são relevantes para nós através da Análise de *Stakeholders*.

Como dito anteriormente, fizemos essa divisão para focar nas análises que podem ter um peso maior na hora de formular o planejamento. Mas a depender do contexto de cada organização e de como as outras esferas interferem na comunicação, é cabível ter uma análise mais bem elaborada para algum tipo de *stakeholder* em particular. Então sempre vai depender muito de caso para caso, beleza?

Agora falando de conceitos: *Stakeholders* são indivíduos ou organizações que têm algum tipo de influência ou impacto em outra organização. Em tradução livre, são as “partes interessadas”. Então aqui entram os fornecedores, distribuidores, investidores, bancos, acionistas, instituições acadêmicas, veículos de imprensa, ONGs, organismos internacionais, entre outros grupos.

E a tarefa dessa análise é basicamente entender qual a relação do *stakeholder* com a organização, e de que forma ele pode influenciar na comunicação. Os métodos de pesquisa são os mesmos das últimas análises, mas com um foco maior para as fontes de dentro da própria organização que cuidam dessa parte institucional e provavelmente terão mais conhecimento sobre essas relações externas.

O contexto do exemplo de agora será o mesmo da análise anterior. Pensando na visão do McDonald's [9], quais outras organizações podem influenciar na comunicação?

## Análise de Stakeholders - Mc Donald's

Nome/Tipo de Stakeholder	Breve Descrição	Como ele influencia na comunicação?
<b>Fornecedores de matéria prima (ingredientes)</b>	São todas as organizações responsáveis por cultivar, colher e transportar os ingredientes utilizados nos restaurantes da rede, como alface, tomate, picles, batatas, pães, carnes, frangos, entre outros.	Uma boa relação com esses fornecedores abre a possibilidade de utilizar a origem e a qualidade dos produtos como um dos diferenciais da marca.  Trabalhar com indústrias comandadas por grupos desfavorecidos também é uma forma de agregar com a sociedade e consequentemente passar isso para a comunicação.
<b>Organizações sem fins lucrativos</b>	São as parcerias que surgem a partir da iniciativa da empresa em contribuir com causas sociais.	Essas parcerias podem resultar na criação de eventos e/ou ações exclusivas para a arrecadação de fundos a essas organizações. O que consequentemente atua na melhora da imagem institucional da empresa.

E dá-lhe prática!!!

<b>Análise de Stakeholders</b>		
<b>Nome/Tipo de Stakeholder</b>	<b>Breve Descrição</b>	<b>Como ele influencia na comunicação?</b>
<b>Stakeholder A</b>		
<b>Stakeholder B</b>		

## Ambiente Interno

Saímos das análises do Ambiente Setorial, que tinham como foco as outras organizações que influenciam a nossa, e entramos no Ambiente Interno, onde será feita a análise de pontos mais profundos e "intrínsecos" da nossa própria organização.

Realizar uma análise dessa te fará compreender melhor qual o caminho interno percorrido até chegar na comunicação. Por mais que um estudo desse nível já possa ter sido feito na etapa de Diagnóstico Inicial, aqui a ideia é ter um registro ainda mais detalhado.

Aqui, vamos estudar os elementos que constituem a organização em si: Entender os colaboradores, quais são suas competências, habilidades e dificuldades, como se encontra a infraestrutura física da organização, sua gestão financeira, gestão executiva, entre outros tópicos.

E a ideia é reunir essas informações de duas formas: Através das próprias pessoas que vivem neste ambiente interno, ou seja, os funcionários, e por meio de observações e estudos que serão feitos dos comportamentos e das trocas que ocorrem dentro dele.

Após esse entendimento, sua tarefa é anotar e realizar qualquer análise crítica que for pertinente em cima das informações levantadas. No exemplo abaixo você verá algumas perguntas-chave que escolhi para nortear a análise, mas isso pode ser mudado e adaptado.

Vamos imaginar que estamos fazendo a análise do ambiente interno de uma *startup* que trabalha com o setor imobiliário, e recentemente fez dois anos de existência. Uma de suas características é priorizar a gestão horizontal, ou seja, uma gestão com estrutura menos hierárquica e mais flexível em relação a cargos.

## Análise do Ambiente Interno - *Startup*

Como é composta a estrutura organizacional?

A *startup* é composta pelas frentes de:

- Marketing e Vendas: Responsável pela frente mercadológica da empresa, envolve os processos de divulgação da marca e fechamento de contratos com os clientes.
- Recursos Humanos: Responsável pela gestão de pessoas da empresa, envolve processos de recrutamento de novos membros e também cuida da parte administrativa.
- Projetos: Responsável por executar os serviços que a empresa presta.

Cada uma das frentes tem um líder responsável por garantir o bom funcionamento dos processos e discutir sobre possíveis problemas, ideias e estratégias com os outros líderes.

Como se encontram os recursos financeiros da organização?

A *startup* vem para o seu terceiro ano de existência com um crescimento de 30% em valor de mercado. Ela conseguiu dobrar o faturamento do ano anterior e se encontra atualmente estável financeiramente, projetando possíveis estratégias de crescimento.

Como se encontra a infraestrutura da organização?

Atualmente a *startup* se encontra 100% em modelo *home office*. Com a crescente no faturamento, novos equipamentos foram comprados para utilização por parte de seus membros. Benefícios como planos de saúde e investimento em novas capacitações também estão sendo estudados pelos gestores das áreas.

Qual o público interno da organização?

Mesmo a *startup* trabalhando no setor imobiliário, o seu público interno é muito diferente do público que envolve seus clientes.

Ela atualmente é composta por jovens de 20 - 30 anos com interesses por tecnologia e engenharia. Os perfis desses jovens são de pessoas inovadoras, criativas e que carregam um olhar estratégico em suas ações.

Abaixo você encontra o mesmo quadrinho anterior, só que em branco. Fique à vontade para adaptar as perguntas para o que fizer mais sentido na hora de analisar o ambiente interno da sua organização.

## Análise do Ambiente Interno

Qual o organograma atual da organização?

Como se encontram os recursos financeiros da organização?

Como se encontra a infraestrutura da organização?

Qual o público interno da organização?

# 3. Análise SWOT



Passamos por uma enxurrada de análises para agora vir mais uma?? Calma! Não se engane! A Análise SWOT ou Análise FOFA (ownt, você já vai entender) será um método para consolidar e organizar as principais informações colhidas nas etapas anteriores.

Batizada pela junção das iniciais em inglês dos termos Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), o objetivo dessa análise é identificar quais são as possíveis oportunidades e ameaças vindas de aspectos externos à organização e quais são as forças e fraquezas vindas de aspectos internos da organização.

Para não se confundir com esse tanto de conceitos, quero que você foque no seguinte:

- As Forças e Fraquezas da SWOT vão ser pontos sobre os quais a organização **tem poder**, ou seja, que estão ao alcance dela e ela pode fazer algo sobre. Nós vamos conseguir elencá-los através da comparação com o que foi identificado pela Análise de Concorrentes, no entendimento da relação da organização com seus *stakeholders* e no estudo de como funciona o seu ambiente interno.
- As Ameaças e Oportunidades da SWOT vão ser pontos sobre os quais a organização **não tem poder**, ou seja, que não estão ao alcance dela e ela não consegue fazer algo sobre. Nós vamos conseguir elencá-los através do que foi descoberto e do que pode ser previsto pelas análises dos ambientes demográfico, político-legal, econômico, tecnológico, sociocultural, natural ou ecológico e pela Análise de Mercado.

Essa divisão entre o que a organização consegue ou não interferir é feita justamente para facilitar na hora de construir estratégias mais direcionadas e precisas de acordo com as informações que nós temos.

Logo abaixo, a organização desses quadrantes ficará mais visível. Depois, vamos refletir sobre as especificidades de cada um deles.



# Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Aspectos Internos	FORÇAS	FRAQUEZAS
Aspectos Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## a) Aspectos Internos

### Forças

São pontos nos quais a organização se destaca. Após a Análise de Concorrentes, o que as outras não possuem que pode ser considerado um diferencial? Uma vantagem competitiva para o mercado? Quais boas práticas a organização tem com a sua comunidade? O que faz ela ser lembrada como marca? Quais planos e processos internos passam uma boa projeção para o futuro?

**Exemplos:** Engajamento alto nas redes sociais, grande quantidade de clientes fidelizados, melhor custo-benefício do mercado, perspectiva de aumento no número de investidores, bom lugar para se trabalhar segundo os próprios funcionários.

### Fraquezas

Os pontos que a organização ainda tem a melhorar em comparação com o restante do mercado. O que os concorrentes possuem que a deixam para trás? Quais tipos de relações não são tão bem exploradas? Quais setores da organização parecem estar “desatualizados”? Onde falta investimento técnico e financeiro? Quais são as principais reclamações registradas?

**Exemplos:** Serviço de Atendimento ao Cliente defeituoso, pouca variedade na carta de serviços/produtos, atrito com outras instituições, equipe de vendas pouco capacitada, fraco investimento em canais de comunicação.

## b) Aspectos Externos

### Oportunidades

São os pontos que a organização não tem controle, mas que podem auxiliá-la de alguma forma. Qual dos macroambientes analisados têm um impacto positivo sobre o mercado da organização? E falando do mercado especificamente, quais as características dele podem se tornar uma oportunidade futura ou atual?

**Exemplos:** Aumento de moradores em uma determinada região, popularização de uma série, filme, pessoa ou moda, memes com potencial de viralização, avanço tecnológico de um segmento do mercado, datas comemorativas.

### Ameaças

O oposto das oportunidades. Quais pontos que a organização não tem controle e que podem impactar de forma negativa em seu desempenho e resultados? O que no mercado pode se tornar uma ameaça iminente ou futura?

**Exemplos:** Redução do poder de compra da população, aumento de concorrentes dentro de um segmento, crises políticas e econômicas, chegada de um fenômeno climático específico, desatualização tecnológica de um setor.

Antes de seguirmos, quero que você tenha em mente que na hora de fazer essa avaliação dos pontos positivos e negativos para a organização, **priorize sempre os fatores mais relevantes para o seu tipo de planejamento.** Aqui, eu dei exemplos para todos os tipos, mas se você estiver realizando um planejamento de marketing digital para uma organização, talvez a falta de capacitação na área de Recursos Humanos dela não seja tão relevante quanto outros tipos de variáveis, não concorda? Lembre-se sempre de se adaptar ao contexto.

#### **DICA**

*Pode parecer estranho no início, mas existem alguns tópicos na Análise SWOT que podem se encontrar em mais de 1 quadrante! Pensa comigo: “ter produtos muito baratos” pode ser uma Força e uma Fraqueza a depender do contexto da organização e “o aumento de restaurantes na região” pode ser uma Oportunidade e uma Ameaça também a depender do contexto da organização.*

Falamos bastante de como as informações vindas das análises se transformam em pontos benéficos ou maléficos para a organização. Mas eu quero te mostrar que esse exercício não precisa ser feito necessariamente para uma empresa, com funcionários, diretores e repleta de processos internos.

Como eu sempre reforço que tudo feito em um planejamento deve ser adaptado de caso para caso, no exemplo a seguir eu vou realizar uma Análise SWOT sobre o desenvolvimento deste guia aqui! (Senti a quebra da 4ª parede??) Então, como qualquer outra organização, existem aspectos internos e externos que podem influenciar em meus planos e fazer eu tomar medida A ou medida B, como você verá no quadrinho abaixo:



## Análise SWOT - Planejando: Um Guia (prático) sobre Planejamento na Comunicação

	<b>Forças</b> (O que eu tenho que favorece o sucesso do guia?)	<b>Fraquezas</b> (O que eu tenho que dificulta o sucesso do guia?)
<b>Aspectos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Experiências prévias com o tema planejamento em comunicação;</li><li>- Aquisição de bons materiais de referência;</li><li>- O Guia tem o diferencial de abordar um tema técnico de forma leve, mas ao mesmo tempo aprofundada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tempo relativamente limitado para a construção do Guia;</li><li>- O baixo número de contatos para efetuar sua divulgação;</li><li>- A falta de experiência prévia no desenvolvimento de materiais acadêmicos desse porte.</li></ul>
	<b>Oportunidades</b> (O que externo a mim pode facilitar o sucesso do guia?)	<b>Ameaças</b> (O que externo a mim pode dificultar o sucesso do guia?)
<b>Aspectos Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- O aumento das práticas de estudo através de materiais digitais, como um eBook;</li><li>- A existência de plataformas de divulgação online gratuitas;</li><li>- Escassez de referências sobre planejamento em comunicação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Preferência dos estudantes de comunicação por materiais em formato de vídeo;</li><li>- Autores de renome trabalhando com a mesma proposta;</li><li>- Escassez de referências sobre planejamento em comunicação.</li></ul>

## C) Diagnóstico Estratégico

Já com essas informações bem alinhadas e organizadas, o importante agora é saber de fato o que deve ser feito com todo esse conhecimento. Afinal, não adianta nada as análises serem feitas se no final das contas elas não contribuírem com a comunicação da organização.

Ter uma Análise SWOT bem estruturada na hora de formular as estratégias de comunicação é fundamental para um bom plano. E, além disso, saber “cruzar” as informações distribuídas nos quadrantes é uma ótima forma de desenvolver estratégias que, às vezes, não ficam muito claras numa primeira olhada. Esse é o processo que vamos chamar de Diagnóstico Estratégico.

No Diagnóstico Estratégico, vamos idealizar estratégias com 4 tipos de vieses:

- **Estratégias de Desenvolvimento:** Combinação das Forças e das Oportunidades. É o tipo de estratégia mais agressiva, que visa juntar o bom momento externo com os diferenciais da organização para aumentar ainda mais a sua competitividade no mercado.
- **Estratégias de Crescimento:** Combinação das Fraquezas e das Oportunidades. É o tipo de estratégia que visa utilizar de fatores externos favoráveis para melhorar os seus pontos fracos, ou pelo menos se sobrepor a eles.
- **Estratégias de Manutenção:** Combinação das Forças e das Ameaças. É o tipo de estratégia necessária quando mesmo em cenários desfavoráveis para a organização, seus diferenciais conseguem mantê-la firme no mercado.
- **Estratégias de Sobrevivência:** Combinação das Fraquezas e das Ameaças. É o tipo de estratégia para o pior cenário possível. Quando são necessárias medidas inevitáveis para a estabilização da organização no mercado.

Após idealizar essas estratégias, iremos “guardá-las”. E você pode pensar: “Por que guardar? Eu quero é pôr elas pra jogo!” E eu falo isso pois, no modelo de planejamento que estamos seguindo, precisamos estabelecer os objetivos e metas de comunicação (que veremos melhor mais a frente) para aí sim definir quais ações fazem mais sentido de serem postas em prática ou não pelo plano. Então essa será uma forma de já fazer a leitura das análises com um olhar estratégico, mas sem pular etapas.

A seguir, um exemplo de como organizar essas estratégias, imaginando que foram identificados os seguintes pontos na Análise SWOT de uma organização fictícia:

- Investidores acenando para um aumento de suas contribuições financeiras e a recente contratação de uma agência de publicidade (**Forças**);
- Falha na retenção de clientes e a pouca variedade de produtos/serviços (**Fraquezas**);
- Baixa na cotação do dólar e o aumento do número de jovens adultos morando sozinhos (**Oportunidades**);
- Tecnologias dentro do nicho em questão se mostram obsoletas e bons talentos estão permanecendo cada vez menos em empresas (**Ameaças**).

## Diagnostico Estratégico

### Estratégias de Desenvolvimento (Forças + Oportunidades)

- Expansão para mercados internacionais.
- Criar campanhas publicitárias visando atração de um público mais jovem.

### Estratégias de Crescimento (Fraquezas + Oportunidades)

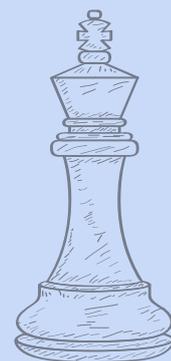
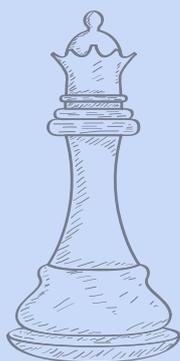
- Lançar novos produtos no mercado, acompanhados de sorteios de prêmios.
- Criar um programa de fidelização da marca através das redes sociais.

### Estratégias de Manutenção (Forças + Ameaças)

- Fazer promoções voltadas para produtos/serviços clássicos da organização.
- Investir mais na etapa de recepção e treinamento de novos funcionários na organização.

### Estratégias de Sobrevivência (Fraquezas + Ameaças)

- Corte no gasto com equipamentos novos, priorizando os com melhor custo benefício.
- Criar um programa de recrutamento específico para a área de produtos/serviços da organização.



Faça o cruzamento das informações fornecidas e veja em quais conclusões estratégicas você consegue chegar através delas.

Por fim, vou disponibilizar um quadro em branco para você realizar a Análise SWOT e em seguida seu Diagnóstico Estratégico com as informações dela:

<b>Análise SWOT</b>		
	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Aspectos Internos</b>		
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Aspectos Externos</b>		

<b>Diagnostico Estratégico</b>	
<b>Estratégias de Desenvolvimento</b> (Forças + Oportunidades)	<b>Estratégias de Crescimento</b> (Fraquezas + Oportunidades)
<b>Estratégias de Manutenção</b> (Forças + Ameaças)	<b>Estratégias de Sobrevivência</b> (Fraquezas + Ameaças)

## Parte 2 - Definindo o Norte

Na segunda fase do planejamento, vamos pegar todas essas informações reunidas ao longo das análises para finalmente darmos um direcionamento a elas.

Mas esse direcionamento definitivamente não é escolhido de forma aleatória! Primeiro, precisamos saber a quem será direcionada a comunicação do nosso planejamento. No tópico 4, Estudo de Público, será feito um exercício de segmentação para entendermos melhor com que faixa do mercado estamos falando, quem é nosso consumidor ideal, e com qual tipo de mensagem nos apresentaremos a ele.

Com o entendimento do nosso público bem consolidado, vamos finalmente deixar claro quais são os Objetivos (tópico 5) de comunicação que serão alcançados pelo planejamento.

Por fim, no tópico 6, as Metas irão traduzir em números e prazos se o planejamento está no caminho certo ou não.

## 4. Estudo de Público

Vamos iniciar este tópico com mais um exercício de imaginação. Tenha em mente com você os ensinamentos da Parte 1 - Estudando o Terreno.

Imagine uma empresária dona de um restaurante japonês. Certo dia ela está navegando pela internet, quando acha um pacote de férias simplesmente incrível! Viagem para uma praia deserta, com direito a acompanhante, café da manhã, almoço e jantar inclusos e... Um preço daqueles bem salgados. Só que isso não importava! Inspirada por sua viagem dos sonhos, ela está obcecada em aumentar os lucros do seu restaurante o mais rápido possível. É então convocada uma reunião com o conselho da empresa para discutir novas estratégias de desenvolvimento. A reunião dura horas e horas. Se fala sobre o investimento em novas experiências, avanço de tecnologias na área, tendências internacionais e eis que surge a grande ideia:



### ***O primeiro restaurante japonês com máquinas de autoatendimento da região!***



“Genial!!!” Todos dizem. O equipamento logo então é comprado, a divulgação é feita e a grande data do lançamento da novidade é definida! Chega o momento, o restaurante abre e... Uai, mas porque as pessoas continuam chamando os garçons ao invés de usarem as máquinas de autoatendimento? Ih, parece que as férias de alguém vão ter que ser adiadas...

A partir dessa história, te faço um questionamento: Quem disse que os clientes do restaurante queriam um serviço de autoatendimento? Qual era o argumento para mudar toda a experiência daqueles consumidores?

É aí que entra a importância de estudar o seu público antes de partir para a ação. Esse é o momento de entender com quem estamos conversando, e principalmente, de que forma essas pessoas gostariam que conversássemos com elas. Quais são suas preferências e características para assim podermos adaptar a nossa comunicação de acordo.

Durante o estudo de público, nós vamos passar pela etapa de Segmentação de Mercado. Etapa em que iremos “isolar” a parte do público que mais interessa para a organização. Depois de entendermos um pouquinho mais sobre ele, a tarefa seguinte é conhecer o consumidor ideal dentro dessa fatia. É quando surge a Persona. O momento agora é de entender exatamente para quem toda a comunicação planejada será orientada no final das contas.



## a) Segmentação de Mercado

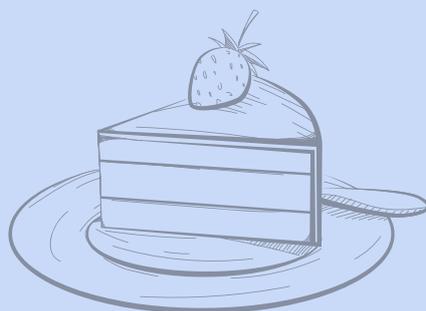
Segmentar é o exercício de isolar algo. E, para entender a qual fatia do mercado será direcionada a nossa comunicação, é preciso definir alguns critérios. Os quais serão divididos nas seguintes categorias:

- **Segmentação Geográfica:** por país, estado, cidade, bairro ou locais específicos.
- **Segmentação Demográfica:** por gênero, idade, classe social, escolaridade, renda.
- **Segmentação Psicográfica:** por interesses, atitudes, opiniões, estilo de vida.
- **Segmentação Comportamental:** por hábitos de compra, nível de consumo e envolvimento com determinados produtos e/ou serviços.

Essas são **algumas** das informações que se deve ter para visualizar melhor quem é o público da sua organização.

Agora você deve estar se perguntando: “Mas como eu vou conseguir todas essas informações?” Essas pesquisas normalmente são feitas por empresas especializadas, mas conversando com o atual e futuro profissional de planejamento (que é justamente o público deste guia), existem alguns sites especializados que podemos usar, como o IBGE [2] (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e o IBOPE [10] (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística). Você também pode colher alguns desses dados diretamente com o departamento de marketing da sua organização.

Abaixo, vamos imaginar que um novo aplicativo de receitas veganas está precisando entender mais o seu público antes de se lançar no mercado. Sim, pessoas vegetarianas e até pessoas que comem carne também podem fazer uso do aplicativo, mas aqui estamos indo atrás da nossa parcela principal do mercado, ou seja, quem segue estritamente uma dieta vegana. Então, definindo algumas perguntas-chave para basearem as nossas pesquisas [11], a segmentação de mercado ficaria mais ou menos com essa cara:



# Segmentação de Mercado - App de Receitas Veganas

**Onde o meu público está localizado?**  
(Geográfico)

Pesquisas recentes apontam que cerca de 30 milhões de brasileiros não consomem qualquer tipo de carne, correspondendo a 14% da população do país. A intenção é que o aplicativo seja utilizado por pessoas do Brasil todo.

**Qual a idade média do meu público?**  
(Demográfico)

Aproximadamente o público vegano se encontra na faixa etária de 15 a 34 anos. Mas como estamos falando de pessoas que vão preparar as próprias receitas, podemos priorizar uma faixa de adultos e jovens adultos, como a de 25 - 35 anos.

**A maior parte do meu público é de qual gênero?**  
(Demográfico)

Dentro do mundo do veganismo, em sua maior parte ele é composto por pessoas que se consideram do gênero feminino.

**Qual é o nível de poder aquisitivo do meu público?**  
(Demográfico)

Existe um senso de que uma alimentação vegana está associada a uma alimentação mais cara. Entretanto, pesquisas mostram que ter uma alimentação livre de produtos de origem animal pode sim ser acessível financeiramente, ainda mais com o aumento do preço da carne no Brasil.

**Quais são os interesses do meu público?**  
(Psicográfico)

O público vegano apresenta um interesse maior por determinadas causas sociais, como as referentes ao meio ambiente e ao combate à crueldade com animais, além de gostar de práticas associadas a uma vida mais leve e saudável, como yoga, meditação e diferentes exercícios físicos. O detalhe é que dentro dessa parcela de pessoas veganas, o nosso público também precisa especificamente ter o interesse em cozinhar.

**Quais são as necessidades do meu público?**  
(Psicográfico)

O meu público tem a necessidade de se envolver com marcas e organizações que estejam de acordo com suas crenças. Ele também apresenta a necessidade de usar ferramentas que facilitem a rotina, tornando mais tranquila, como com sugestões de receitas e outras dicas para o dia a dia.

**Qual é o estilo de vida do meu público?**  
(Psicográfico)

O meu público prioriza um estilo de vida mais saudável, optando por alimentos naturais em suas dietas e atividades físicas durante a rotina. Normalmente são pessoas menos conservadores em relação a costumes e crenças, com cabeça aberta para diferentes assuntos e iniciativas.

**Como o meu serviço/produto se alinha às necessidades e interesses do meu público?**  
(Psicográfico)

O meu serviço, além de estar de acordo e apoiar os valores do meu público, principalmente se tratando da proteção dos animais e da priorização de uma alimentação saudável, também facilita o acesso a receitas veganas e aflora a criatividade na possível adaptação de outras comidas.

**Por quais canais o meu público gosta de consumir conteúdos?**  
(Comportamental)

Levando em conta o crescimento de *influencers* veganos presentes no Instagram e a existência de várias comunidades veganas dentro do Facebook, esses serão os dois canais prioritários para a comunicação com o meu público.

Inovadores,  
experimentadores,  
conservadores,  
empreendedores, céticos...

Não usuário, ex-usuário,  
usuário, usuário potencial,  
usuário iniciante, usuário  
regular, heavy user...

**Quais os hábitos de compra do meu público? (Comportamental)**

O meu público tem um processo de compra muito criterioso, priorizando aquelas marcas que deixam claro como se posicionam em relação à causa animal, ou quando não se tem noção sobre isso, tentam entender qual é a origem do processo daquele produto/serviço, para aí sim tomar uma decisão.

**Qual a influência que o meu público tem em relação ao consumo do meu produto/serviço? (Comportamental)**

O público vegano quando encontra um produto/serviço que se alinha a seus valores, rapidamente se torna um público com papel influenciador. Isso se dá principalmente pela maior parte dos serviços não se adequarem às suas necessidades, então algo que se destaca no segmento logo é bem reconhecido e disseminado. No caso do app, com um bom impacto inicial, a promoção feita de forma voluntária tem um potencial bem alto de acontecer.

**A maioria do meu público está em qual status de usuário do meu produto/serviço? (Comportamental)**

Como o app ainda está em lançamento no mercado, podemos classificar o público vegano apenas como potenciais usuários do serviço.

Com o entendimento e assimilação das informações fornecidas pela Segmentação de Mercado, o papel da comunicação é garantir que o público definido reaja às estratégias com o retorno esperado. Seja esse retorno o engajamento com algum post nas redes sociais, o uso de algum cupom de desconto, uma presença na imersão dos funcionários da empresa ou o recebimento de um convite para parcerias.

## b) Persona

E se tudo que foi descrito no quadrinho anterior fosse resumido em uma pessoa só? Pois essa é a Persona. É como se pegássemos todos os dados da segmentação, colocássemos num liquidificador e o resultado disso fosse despejado numa forminha só (e depois até batizado).

E qual é o procedimento para a montagem desse tal "cliente ideal"? Eu diria que o processo requer o exercício da análise mais uma pitada de criatividade. Construir uma persona pode realmente ser divertido! [12] Mas não perca o foco, pois no caso de um planejamento de comunicação, nós estamos desenvolvendo a persona ideal para receber uma mensagem, uma estratégia. Então, além de informações básicas sobre ela, precisamos deixar claro como será a sua relação com a organização e qual o tipo de mensagem ela quer ou precisa receber.

Para ficar mais claro, vou te mostrar uma persona baseada na segmentação que fizemos logo agora, com aquelas informações sobre possíveis pessoas que se interessariam em baixar um aplicativo de receitas veganas:

## Persona - App de Receitas Veganas

<b>Qual é o nome da persona?</b>	Letícia
<b>Qual a sua idade?</b>	28 anos
<b>Qual o seu gênero?</b>	Feminino
<b>Qual a sua profissão?</b>	Professora de Yoga
<b>Qual o seu nível de escolaridade?</b>	Ensino superior completo, atualmente faz mestrado em psicologia.
<b>Quais são os seus interesses?</b>	Veganismo, animais, natureza, cozinhar, yoga, meditação e espiritualidade.
<b>Quais os tipos de conteúdo e informações que ela mais consome? E por quais meios?</b>	Ela se informa através de sites de notícias especializados e gosta de receber mensagens sobre espiritualidade e dicas de receitas veganas através do Instagram, principalmente por se dizer sem criatividade ao fazer receitas durante sua rotina bastante corrida.
<b>Quais são os seus objetivos?</b>	Concluir o mestrado em psicologia de forma tranquila e abrir seu próprio estúdio de yoga.
<b>Quais são os seus desafios?</b>	O stress de imprevistos da rotina e a falta de tempo para investir em projetos pessoais.
<b>Como a organização pode contribuir com o alcance desses objetivos e ajudar na superação desses desafios?</b>	O aplicativo de receitas veganas é uma forma de facilitar o dia a dia de Letícia quando se depara com a falta de ideias para a sua alimentação, evitando assim que ela opte por opções menos saudáveis e/ou que fogem da dieta vegana.
<b>Biografia da Persona</b> (Uma pequena história que reúna essas informações)	Letícia tem 28 anos, é vegana, professora de yoga e mora com seu gato em uma casa pequena, mas com um grande espaço ao ar livre. Após a conclusão da faculdade de psicologia, ela decidiu seguir um mestrado para se especializar dentro da área, mas o verdadeiro sonho é transformar a yoga em sua grande profissão. Prática que conheceu quando se viu com a saúde mental abalada ao se deparar com uma rotina estressante, e até o seu hobby de cozinhar não era mais o suficiente por conta das poucas ideias que tinha de receitas veganas.

Observe que, por mais que tenhamos dado características reais para ela baseadas na nossa segmentação, o grande foco aqui deve ser no entendimento de como a organização impacta na vida da Persona, pois é aí que entra a comunicação e toda a proposta de valor que ela precisa carregar para chamar a atenção do público escolhido.

## 🔍 DICA 🔍

*Lembra do Ronald McDonald? Aquele palhaço famoso do McDonald's! Sabia que ele é a persona do Mc? Pois é, mas ele é uma Brand Persona, a Persona da Marca! Assim como a Lu do Magazine Luiza, e o Baianinho das Casas Bahia. Neste guia, estamos priorizando a Buyer Persona, ou seja, a persona do consumidor da marca! Mas sabia que uma organização pode ter mais de uma persona? Que pode existir brand persona e buyer persona extremamente semelhantes... Vish! Essa aí é uma parte da comunicação que eu te convido a pesquisar mais! [13]*

Entendida a importância de ter um estudo de público bem feito? Então vamos prosseguir na etapa de definição de norte! Mas antes, os quadros utilizados neste tópico vão estar logo abaixo para você pegar inspiração:

### Segmentação de Mercado

Onde o meu público está localizado? (Geográfico)	
Qual a idade média do meu público? (Demográfico)	
A maior parte do meu público é de qual gênero? (Demográfico)	
Qual é o nível de poder aquisitivo do meu público? (Demográfico)	
Quais são os interesses do meu público? (Psicográfico)	
Quais são as necessidades do meu público? (Psicográfico)	
Qual é o estilo de vida do meu público? (Psicográfico)	
Como o meu serviço/produto se alinha às necessidades e interesses do meu público? (Psicográfico)	
Por quais canais o meu público gosta de consumir conteúdos? (Comportamental)	
Quais os hábitos de compra do meu público? (Comportamental)	
Qual a influência que o meu público tem em relação ao consumo do meu produto/serviço? (Comportamental)	
A maioria do meu público está em qual status de usuário do meu produto/serviço? (Comportamental)	

### Persona

Qual é o nome da persona?	
Qual a sua idade?	
Qual o seu gênero?	
Qual a sua profissão?	
Qual o seu nível de escolaridade?	
Quais são os seus interesses?	
Quais os tipos de conteúdo e informações que ela mais consome? E por quais meios?	
Quais são os seus objetivos?	
Quais são os seus desafios?	
Como a organização pode contribuir com o alcance desses objetivos e ajudar na superação desses desafios?	
<b>Biografia da Persona</b> (Uma pequena história que reúna essas informações)	

# 5. Definição de Objetivos

Passamos pelo primeiro norte a ser definido, que foi o público a quem será direcionada a nossa comunicação. Agora, vamos iniciar uma sequência de tópicos que decidirá as ações construídas pelo nosso plano. Talvez mais do que em qualquer outra parte, o alinhamento entre os Objetivos, as Metas e as Estratégias precisa ser muito grande. Nós só conseguiremos seguir para uma etapa se a anterior estiver bem clara e com todas as pontas amarradas.

Portanto, o início do caminho até a parte prática começa com a definição dos objetivos. Definir um objetivo é definir o ponto mais alto de alcance. Da mesma forma que as organizações definem seus objetivos corporativos (Lembra deles lá no Diagnóstico Inicial?) na hora de montar o planejamento estratégico para o(s) próximo(s) ano(s), o profissional de comunicação precisa definir os objetivos de comunicação para o seu planejamento. Daí a importância de se ter a administração geral da organização em sinergia com a equipe que cuida da comunicação, pois esses objetivos precisam conversar entre si.

Dando um exemplo rápido: Você está desenvolvendo um planejamento de comunicação mercadológica para uma empresa x, e o objetivo dessa empresa é aumentar o número de vendas de seus produtos/serviços. Logo, seu objetivo de comunicação será definido de acordo com esse objetivo principal da empresa, podendo ser aumentar a visibilidade da marca, criar um sistema de vendas online, expandir a atuação no mercado, entre outras formas de atingir o aumento do número de vendas.

Mas atente-se, não necessariamente esse será um processo de dedução lógica. Na maior parte das vezes essa definição é fruto de uma longa conversa (ou às vezes nem tão longa assim) entre as partes responsáveis.

Aqui, classificaremos os objetivos em gerais e específicos:

## a) Objetivos Gerais

Mais abrangente e imaginado a longo prazo, o Objetivo Geral se alinha de forma direta ao objetivo da organização. Esse longo prazo pode ser definido para alguma data, mês ou até ano. Mas como a parte temporal das ações de comunicação será melhor definida na hora de formular as metas, é através delas que teremos uma noção mais precisa do tempo-limite para o alcance dos objetivos.

Inclusive, é até comum confundirmos objetivos com metas e estratégias. E, para que isso não ocorra, tenha em mente que um objetivo é uma frase curta, composta normalmente por um verbo e um tema central. O propósito é que ele não abra espaço para dúvidas ou interpretações distintas do que realmente quer dizer:

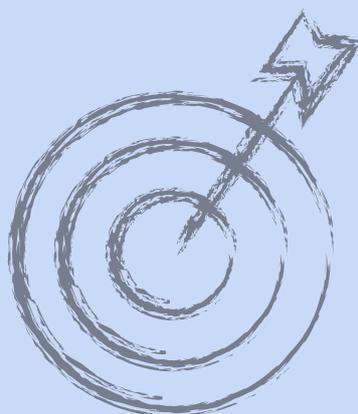
Objetivos Gerais	
Verbo	Tema
Aumentar	a venda de produtos da empresa.
Fortalecer	a integração entre os funcionários da organização.
Promover	as ações institucionais de uma ONG.
Anunciar	a abertura de uma nova loja.

## b) Objetivos Específicos

O Objetivo Específico se deriva do Objetivo Geral. É como se pegássemos esse ponto máximo que queremos alcançar e descêssemos um andar para saber o que precisa ser feito, em escalas e prazos menores, com a intenção de chegar ao mesmo ponto definido.

A ideia é que “destrinchando” o Objetivo Geral em objetivos mais específicos, fica mais visível e mais palpável de saber o que precisa ser feito. Logo, é interessante que tenhamos um número de objetivos específicos maior do que o número de objetivos gerais no nosso plano. Recomenda-se que, a depender do nível e do tipo de planejamento, não se trabalhe com mais de um Objetivo Geral inclusive. Facilitando assim o desenvolvimento de ações de comunicação mais direcionadas e precisas.

Então, seguindo os mesmos exemplos anteriores:



# Objetivos

Gerais	Específicos
Aumentar a venda de produtos da empresa.	Melhorar a captação do site da empresa.
	Potencializar a atuação da empresa nas redes sociais.
Fortalecer a integração entre os funcionários da organização.	Montar um evento interno da organização.
	Fazer um reconhecimento periódico entre os funcionários.
Promover as ações institucionais de uma ONG.	Ter uma seção destinada às ações no site da ONG.
	Criar uma <i>newsletter</i> voltada para promoção e convite às ações.
Anunciar a abertura de uma nova loja.	Organizar um evento para o dia da inauguração.
	Usar canais digitais e não digitais para espalhar a notícia.

Note que todo esse processo de construção de objetivos é um exercício de “ramificação”. Um exercício que também se repetirá nas metas e nas estratégias, onde a cada etapa vamos detalhar mais e mais o que precisa ser feito visando o Objetivo Geral definido pelo planejamento.

## DICA

*A dica da vez está diretamente ligada à prática deste tema. Esse processo de definição de objetivos e posteriormente metas e estratégias é um conhecimento que pode ser completamente replicado fora da comunicação! Experimente fazer um exercício de ramificação com algum objetivo de vida que você carrega atualmente. É uma prática bem interessante de se fazer e pode trazer bons resultados no futuro.*

# Objetivos

<b>Objetivos Gerais</b>		<b>Objetivos Específicos</b>	
-------------------------	--	------------------------------	--

## 6. Definição de Metas

Com os objetivos gerais e específicos bem definidos, a tarefa agora é definir quais metas precisam ser atingidas para saber se o planejamento está no caminho certo ou não.

As metas traduzem o que foi definido nos objetivos em algo mais palpável, quantificável e com um prazo bem definido. Para construí-las, utilizaremos o Método S.M.A.R.T.

O método S.M.A.R.T é batizado pela junção das iniciais em inglês das palavras: Específica (Specific), Mensurável (Measurable), Alcançável (Attainable), Relevante (Relevant) e Temporal (Time-Based). Que indicam justamente as características que uma meta deve ter:

- **Específica:** Ela não pode gerar ambiguidade nem ser ampla demais. Uma meta deve ter seu foco bem definido e especificado.

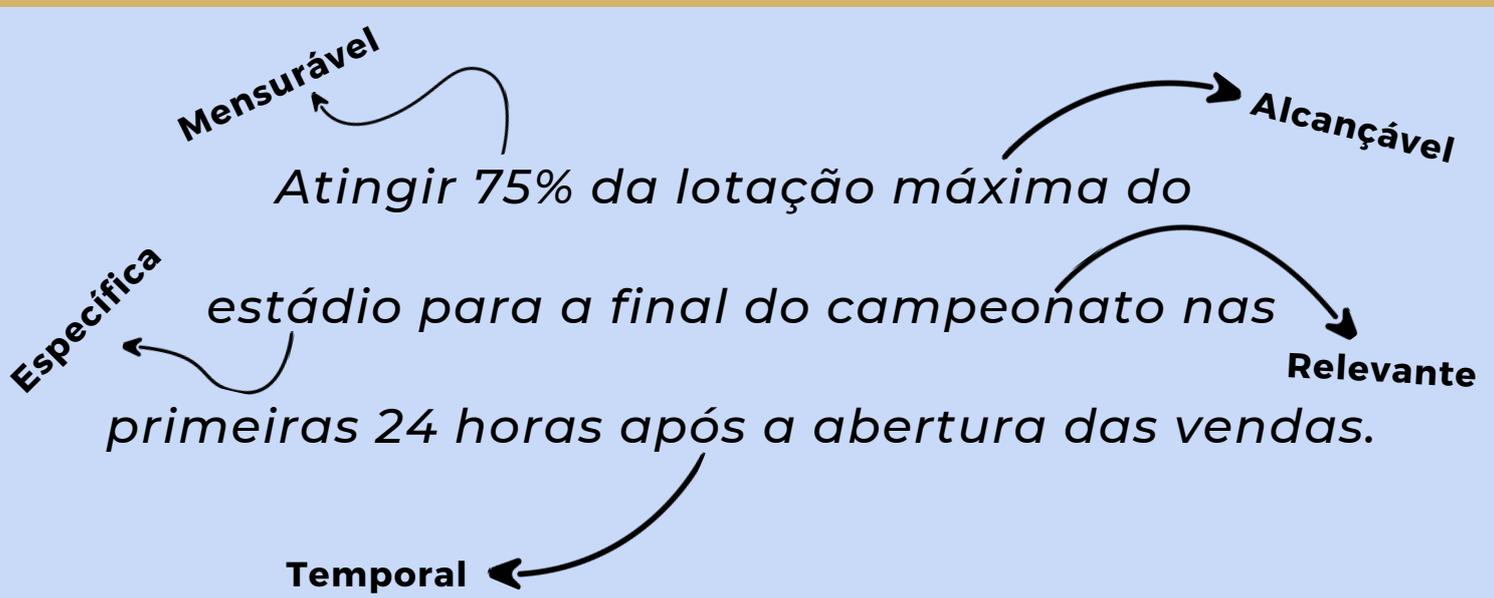
- **Mensurável:** Ela tem que ser acompanhada de um número que traduza a sua forma de mensuração. Pode ser por porcentagem ou números inteiros, o importante é você saber quando ela foi batida ou não.

- **Alcançável:** Ela não pode ser algo lúdico ou utópico. Para se estabelecer uma meta, é importante ter consciência se existem recursos e habilidades necessárias para seu alcance.

- **Relevante:** Ela tem que fazer sentido para o objetivo com que está interligada e para o contexto do planejamento. Não adianta adicionar uma meta de engajamento nas redes sociais se o meu público não está presente na internet, por exemplo.

- **Temporal:** Ela deve ter um prazo bem definido. Pode ser em semanas, meses, ou até num dia/momento exato, o importante é saber qual a data limite para saber se ela foi batida ou não.

Mais um exercício rápido de imaginação aqui: Visualize o presidente de um clube de futebol de uma cidade pequena do interior. Depois de uma campanha histórica no campeonato local, onde eles tinham o objetivo de passar apenas da 1ª fase, o time consegue chegar à primeira final de sua história. Motivo de festa na pequena cidade! Como forma de fazer o estádio do clube lotar para o jogo decisivo, por mais que ele já não tenha uma capacidade tão grande, o presidente decide fazer um preço promocional dos ingressos e define uma meta com os outros dirigentes do clube:



Ou seja, se em algum momento você ver algo como “garantir a felicidade do cliente” ou “otimizar a experiência do usuário” como uma meta, se pergunte: Eu consigo medir essa tal garantia? E essa otimização? Quando eu vou saber se ela está otimizada ou não está otimizada o suficiente? Se você nem consegue mensurar essa meta, já sabe que ela precisa ser reformulada.

Mais um lembrete: Sempre confira as análises feitas anteriormente para saber se a sua meta se alinha com o público e com a realidade da organização. Isso te mostrará se ela cumpre o requisito de relevante ou não.

Abaixo, mais alguns exemplos do que pode e do que não pode ser classificado como uma meta seguindo o método S.M.A.R.T.:

## Exemplos de Metas

### Não pode ser uma meta

Melhorar a área de Recursos Humanos da empresa.

Diminuir as reclamações do nosso serviço de entrega.

Fazer a organização crescer nos próximos 4 anos.

Vender 5 peças de roupa na minha lojinha online.

### Pode ser uma meta

Ter 90% dos funcionários alegando que gostam do ambiente de trabalho na primeira pesquisa do semestre.

Registrar menos de uma (1) reclamação por mês em sites especializados durante o ano de 2021.

Alcançar 500 milhões de reais em valor de mercado até 2025.

Vender 5 peças de roupa na minha lojinha online até o final dessa semana.



Ok, nessa última eu fui um pouquinho mais chato. Se já está implícito no planejamento a data ou o prazo final para cumprimento das metas, não haverá a necessidade de ficar registrando isso a todo o momento. Mas não se esqueça da importância dos prazos!!

Conceito entendido? Agora, para compreendermos bem o alinhamento entre objetivos e metas, vamos continuar utilizando o exemplo do tópico anterior (5. Definição de Objetivos) para realizar aquele exercício de ramificação que te falei anteriormente.

Como o foco aqui é você ver a relação dos objetivos com as metas, tenha subentendido que o prazo para todas as metas definidas abaixo são para “até o final do ano”:

Objetivos e Metas		
Gerais	Específicos	Metas
Aumentar a venda de produtos da empresa.	Potencializar a atuação da empresa nas redes sociais.	Ter um aumento de 10% no número de seguidores a cada mês.
		Elaborar 4 eBooks por mês para divulgar nas redes sociais.
	Melhorar a captação do site da empresa.	Registrar 200 novos cadastros no site a cada quinzena.
		Promover 2 treinamentos de escrita persuasiva para a equipe de marketing da empresa.
Fortalecer a integração entre os funcionários da organização.	Montar um evento interno da organização.	Desenvolver 7 peças gráficas para divulgação interna do evento.
		Passar um formulário e ter resposta de 100% dos funcionários para colher sugestões para o evento.
	Fazer um reconhecimento periódico entre os funcionários.	Definir 4 critérios para basear o reconhecimento.
		Idealizar 3 prêmios diferentes para os funcionários mais reconhecidos.

# Objetivos e Metas

Gerais	Específicos	Metas
Promover as ações institucionais de uma ONG.	Ter uma seção destinada às ações, no site da ONG.	Contratar um (1) web designer para fazer a atualização do site.
		Contratar 2 fotógrafos para acompanharem as ações da ONG.
	Criar uma <i>newsletter</i> voltada para promoção e convite às ações.	Listar 3 plataformas diferentes que executem disparo de e-mails.
		Elaborar 2 listas de até 50 e-mails com os contatos da ONG.
Anunciar a abertura de uma nova loja.	Organizar um evento para o dia da inauguração.	Conseguir 3 manchetes sobre o evento em jornais da região.
		Ter de 150 - 200 pessoas presentes no evento.
	Usar canais digitais e não digitais para espalhar a notícia.	Colocar um anúncio em 5 outdoors da região.
		Alcançar 1000 pessoas por dia através da página da loja no Instagram.

Observe que, nesse caso, eu defini duas metas para cada um dos objetivos específicos, mas isso não é uma regra! Pode existir meta que atua em dois objetivos diferentes, pode existir um objetivo que pede mais metas do que outro por ser mais complexo de ser atingido... Não existe uma fórmula mágica, mas sim um entendimento do que é mais necessário para o seu tipo de planejamento, beleza?

Ah, e não se esqueça que o papel de um profissional de planejamento também é conferir de forma constante as metas definidas para saber se elas estão ou não no caminho para serem batidas. Então, é **importante definir indicadores de desempenho**, como métricas das redes sociais, número de novos clientes adquiridos, volume de vendas, quantidade de produtos em estoque, entre outros. Crie um canal com determinados setores da organização para ter fácil acesso a essas informações quando precisar. Se algum desses dados não forem registrados pela organização, é porque talvez faltou o pilar “relevante” na meta ou existem outros pontos a serem solucionados antes de trabalharmos com essa determinada meta.

Vou deixar aqui um quadrinho mais organizado para você usar de referência na hora de montar as suas metas alinhadas aos objetivos.

## Objetivos e Metas

### Objetivos

#### Gerais

São mais amplos e visam ao longo prazo.

--

#### Específicos

São mais direcionados, visam ao médio/curto prazo e devem estar alinhados ao objetivo geral.

--

### Metas

#### Metas

Lembre-se do Método S.M.A.R.T.

1.

2.

3.

4.

5.


# Parte 3 - Partindo para a Prática

Chegamos!!! Particularmente, essa é a minha parte preferida do planejamento. O momento em que finalmente botamos a mão na massa e transformamos tudo aquilo que foi estudado em ações práticas!

Nessa terceira fase do planejamento, serão montadas as Estratégias de Comunicação (tópico 7) seguindo fielmente o que foi definido a partir dos objetivos e das metas.

Mas as estratégias não serão cumpridas de qualquer forma. Para isso, montaremos um Plano de Ação (tópico 8). Uma forma de deixar claro os responsáveis, as etapas e os custos das nossas estratégias de comunicação. Sem contar com o monitoramento constante delas para saber se estão ou não indo de acordo com o planejado.

# 7. Definição de Estratégias de Comunicação

Com os objetivos bem estabelecidos e as metas propostas, chegou a hora de definirmos as ações que vão fazer jus a tudo que está sendo planejado.

A formulação de estratégias consiste em alinhar os resultados desejados aos estudos e análises feitas anteriormente. É um exercício que requer criatividade, pois, por mais que exista um direcionamento bem claro através das metas e dos objetivos, é preciso recorrer à Análise de Concorrente, à Análise SWOT, ao Diagnóstico Estratégico, à Segmentação de Mercado, à Persona, entre outras fontes, para que essas ações realmente façam sentido e sejam eficazes dentro do contexto da organização e do planejamento.

Vamos pegar o primeiro daqueles conjuntos de objetivos e metas com que estávamos trabalhando no tópico anterior para exemplificar:

## Objetivos, Metas e Estratégias

### Objetivo Geral

Aumentar a venda de produtos da empresa.

### Objetivos Específicos

Melhorar a captação do site da empresa.

Potencializar a atuação da empresa nas redes sociais.

### Metas

Registrar 200 novos cadastros no site a cada quinzena.

Promover 2 treinamentos de escrita persuasiva para a equipe de marketing da empresa.

Elaborar 4 eBooks por mês para divulgar nas redes.

Ter um aumento de 10% no número de seguidores a cada mês.

## Estratégias

**Criar campanhas de anúncios online no Facebook Ads e no Google Ads.**

**Construir uma pasta com conteúdos de valor para o público da empresa.**

**Fazer uma curadoria de cursos gratuitos e pagos para área de marketing.**

**Desenvolver uma Identidade Visual para ser utilizada nos canais da empresa.**

**Elaborar relatórios mensais sobre a presença digital da empresa.**

Observe que dessa vez eu não deixei subentendido se alguma estratégia estava ligada a uma meta em específico. Seguindo a mesma lógica do que foi comentado no tópico 6 (Definição de Metas), não existe uma fórmula mágica. No exemplo acima tem estratégia que vai atuar diretamente em apenas uma meta, tem outras que podem contribuir com mais... Entenda o que faz sentido de acordo com as variáveis da sua organização e o contexto do seu planejamento para organizar essa sequência de objetivos, metas e estratégias da melhor forma possível.

Então nunca é demais lembrar: Nós estamos desenvolvendo uma estratégia de comunicação com a intenção de que, após o cumprimento dela, estejamos cada vez mais próximos do objetivo geral de comunicação definido pelo planejamento. É como se chegássemos ao estágio base do que precisa ser feito.

Agora, no tópico seguinte, utilizaremos de um método chamado 5W2H. Esse método será usado para transformar a nossa estratégia em um Plano de Ação, onde saberemos em detalhes como ela será implementada, quem serão os responsáveis, quais serão os recursos necessários e como ela será monitorada.

# 8. Formando o Plano de Ação: Implementação, Recursos e Monitoramento

É através de um Plano de Ação que conseguimos “destrinchar” as estratégias definidas em etapas claras e detalhadas. Esse é um processo de extrema importância, pois, se uma tarefa não tem prazo e responsáveis bem definidos, a chance dela não sair do papel é bem grande.

Então, para a montagem do Plano de Ação, utilizaremos de um método chamado 5W2H. Após o uso desse método, organizamos os recursos e orçamentos necessários para a execução da estratégia e as formas de monitorar e controlar suas etapas. Assim, não corremos riscos de que o que foi definido pelos objetivos, metas e estratégias não seja executado de forma completa.

## a) O 5W2H

Olha, eu já vou te adiantar. O nome nasce mais uma vez (eu sei!!!) da junção de siglas em inglês. Desta vez, os termos são: O quê (**What**), Por quê (**Why**), Quando (**When**), Quem (**Who**), Onde (**Where**), Como (**How**) e Quanto (**How much**).

O 5W2H é uma forma de detalhar e organizar pontos importantes da estratégia escolhida, como responsáveis, prazos, etapas, locais de implementação, motivos e custos. Tudo isso feito através de perguntas-chave, conforme mostrado no quadro abaixo:

Planos de Ação - 5W2H	
<b>O quê?</b> ( <i>What</i> )	Qual estratégia será adotada?
<b>Por quê?</b> ( <i>Why</i> )	Por que essa estratégia está sendo adotada? Qual a motivação/análise por trás? Ela está ligada a alguma meta ou objetivo em específico?
<b>Quando?</b> ( <i>When</i> )	Quando essa estratégia será executada? (Data exata ou durante um período determinado)

<b>Quem?</b> (Who)	Quem será o responsável pela execução dessa estratégia? Uma equipe, uma pessoa ou uma empresa terceirizada?
<b>Onde?</b> (Where)	Onde essa estratégia será executada? (Canal de comunicação, local físico ou momento específico)
<b>Como?</b> (How)	Quais serão as etapas de execução dessa estratégia? Ela seguirá alguma metodologia ou algum modelo pré-definido?
<b>Quanto?</b> (How much)	Essa estratégia demandará algum custo? (Apenas uma estimativa inicial, pois essa parte será melhor detalhada na etapa de orçamento)

Ao realizarmos um Plano de Ação através do 5W2H, a intenção é não levantar nenhuma dúvida sobre como a estratégia será executada, podendo ser compreendida por qualquer um que leia o plano.

Vou pegar duas estratégias usadas de exemplo no tópico anterior (7. Definição de Estratégias de Comunicação) para mostrar como elas seriam detalhadas neste modelo (qualquer coisa pode voltar lá para lembrar dos objetivos e metas definidas também):

## Planos de Ação - Estratégia 1

<b>O quê?</b> (Qual estratégia será adotada?)	Criar campanhas de anúncios online no Facebook Ads e no Google Ads.
<b>Por quê?</b> (Por que essa estratégia está sendo adotada?)	Com o crescimento emergente do marketing digital e a pandemia recente de Covid-19 fazendo com que as compras online se tornem uma das principais práticas de consumo ( <i>é interessante fazer os links com análises feitas anteriormente</i> ), conseguir aparecer para as pessoas certas no momento certo através de anúncios online e melhorar o ranqueamento dentro dos mecanismos de busca é uma forma de potencializar as interações do nosso público com os canais de comunicação da empresa, consequentemente chegando a maiores números de cadastros e seguidores.

**Quando?**

(Quando essa estratégia será executada?)

Durante todo o período de vendas de produtos da empresa (até o final do ano) ou até acabar o estoque.

**Quem?**

(Quem será o responsável pela execução dessa estratégia?)

1 Gestor de Tráfego responsável pelas campanhas, 1 Designer Gráfico responsável pelas peças gráficas, 1 Designer Gráfico responsável pelos vídeos e 1 Consultor de Marketing da empresa responsável por auxiliá-los.

**Onde?**

(Onde essa estratégia será executada?)

As campanhas serão veiculados no Instagram e no Facebook da empresa, além dos anúncios no Google que levarão para o site da empresa.

**Como?**

(Quais serão as etapas de execução dessa estratégia?)

Primeiro, será feito um contato com *freelancers* que trabalharam recentemente com a empresa para facilitar questões contratuais.

Acertados os detalhes, será marcada uma reunião entre os terceirizados e o consultor de marketing. A partir disso, serão alinhados pontos como o público-alvo da empresa, objetivos e metas, e repassadas instruções relacionadas aos elementos visuais e textuais que queremos nas campanhas, além de outras informações que forem necessárias.

Com os contratados da empresa trabalhando em seus prazos estabelecidos, esperamos iniciar as campanhas na primeira semana do mês, com reuniões quinzenais para atualizações sobre resultados e possíveis aprimoramentos.

**Quanto?**

(Essa estratégia demandará algum custo?)

A verba destinada para implementação da estratégia gira em torno de R\$ 10.000 - R\$ 16.000.

## Planos de Ação - Estratégia 2

<b>O quê?</b> (Qual estratégia será adotada?)	Fazer uma curadoria de cursos gratuitos e pagos para área de marketing.
<b>Por quê?</b> (Por que essa estratégia está sendo adotada?)	Pela falta de capacitação em algumas frentes da área de marketing da empresa, como relatado na análise do ambiente interno, e a necessidade iminente de inovação no uso de linguagem publicitária, ter acesso a novos conhecimentos, com a possibilidade de ainda repassá-los ao restante da empresa, seria uma estratégia com impacto a curto e a longo prazo.
<b>Quando?</b> (Quando essa estratégia será executada?)	Será iniciada a partir da próxima reunião da área de marketing, mais precisamente no dia 29/06.
<b>Quem?</b> (Quem será o responsável pela execução dessa estratégia?)	2 Consultores de Marketing responsáveis pela pesquisa e organização e 1 pessoa do setor financeiro responsável pela avaliação dos custos e definição do teto de gastos.
<b>Onde?</b> (Onde essa estratégia será executada?)	Através de plataformas especializadas em cursos online, como Udemy, FGV, Domestika, entre outras.
<b>Como?</b> (Quais serão as etapas de execução dessa estratégia?)	<p>Um dos consultores montará uma planilha para organização das informações dos cursos, como tema, site, valor, nível de relevância e recomendações, e o outro já iniciará a curadoria nos sites pré-definidos.</p> <p>Ao final da curadoria, a responsável pelo financeiro fará uma reavaliação das informações coletadas e definirá a quantidade que pode ou não ser adquirida de acordo com a verba disponível.</p>
<b>Quanto?</b> (Essa estratégia demandará algum custo?)	O custo da estratégia será equivalente ao custo da aquisição dos cursos pagos, podendo ser definida de forma precisa apenas ao final da execução da estratégia. Mas estima-se que o valor fique entre R\$ 1.500 - R\$ 2.000.

Você deve ter percebido (ou não) que eu não deixei nenhum quadrinho de prática no tópico de estratégias. Fiz isso pois, ao definir uma estratégia, é muito importante “destrinchar” ela logo em seguida! Assim, podemos esclarecer quais são os seus reais níveis de importância, complexidade e se é válido adaptá-la de alguma forma.

Então segue o quadro de prática!

<b>Estratégia e Plano de Ação</b>		
<b>Estratégia</b>		
<b>Plano de Ação</b>	<b>O quê?</b> (Qual estratégia será adotada?)	
	<b>Por quê?</b> (Por que essa estratégia está sendo adotada?)	
	<b>Quando?</b> (Quando essa estratégia será executada?)	
	<b>Quem?</b> (Quem será o responsável pela execução dessa estratégia?)	
	<b>Onde?</b> (Onde essa estratégia será executada?)	
	<b>Como?</b> (Quais serão as etapas de execução dessa estratégia?)	
	<b>Quanto?</b> (Essa estratégia demandará algum custo?)	

## b) Recursos e Orçamento

Ao organizar os recursos necessários para a execução de uma estratégia de comunicação, normalmente a primeira coisa que vem à cabeça são os recursos financeiros. E eles realmente são os mais exigidos neste processo, mas eu quero te mostrar que existem algumas outras variáveis que devemos levar em conta na hora de montar um orçamento.

Podemos classificar nossos recursos em:

- **Recursos Materiais:** Instrumentos e equipamentos que forem necessários para o andamento da estratégia na sua melhor condição, isso pode incluir bens permanentes ou passageiros.
- **Recursos Humanos:** São as pessoas necessárias para a execução da estratégia, podendo ser um único indivíduo ou uma equipe completa.
- **Recursos Financeiros:** É o que sai do bolso. São os gastos de dinheiro necessários para a estratégia ser executada.

O orçamento é uma forma de organizar, de maneira racional e precisa, os recursos necessários com a verba destinada para a comunicação. Existem situações em que essa verba é destinada previamente e a equipe tem que se virar com o que tem, em outras ela pode ser orçada primeiro para depois ser solicitada ao financeiro, varia muito de organização para organização. E, como estamos falando de dinheiro, criteriosidade nunca é demais na hora de realizar esses cálculos.

Fazer um orçamento não é tarefa fácil e também não tem uma receita de bolo. Mas algumas dicas, como levar em conta horas trabalhadas quando falamos de pessoas, diferenciar custos fixos dos custos variáveis e avaliar quais recursos que a organização já possui ou consegue algum desconto sobre (alô *stakeholders*) podem te ajudar na hora da prática.

Eu vou pegar a primeira estratégia que usamos de exemplo para construir um orçamento fictício dela:

# Orçamento

## Estratégia 1

Criar campanhas de anúncios online no Facebook Ads e no Google Ads.

Recursos Materiais	Referências	Quantidade	Valor por Unidade	Valor Final
Investimento no Google Ads	-	1x	R\$ 1.000	R\$ 1.000
Investimento no Face Ads	-	1x	R\$ 1.000	R\$ 1.000
Auxílio com possíveis despesas técnicas	Manutenção de equipamento e compra de programas.	3x (No caso, um por contratado)	R\$ 600	R\$ 1.800

Recursos Humanos	Referências	Quantidade	Valor por Unidade	Valor Final
Gestor de Tráfego	Fulana do Ads e Ciclano do Tráfego	1x ao mês	R\$ 1.500 - R\$ 3.000	R\$ 6.000 - R\$ 9.000 (3 meses)
Designer Gráfico (Peça gráfica)	Portfólio A Portfólio B	5 peças gráficas	R\$ 250 - R\$ 600	R\$ 1.250 - R\$ 3.000
Designer Gráfico (Vídeo)	Portfólio C Portfólio D	2 vídeos	R\$ 800 - R\$ 1.200	R\$ 1.600 - R\$ 2.400

### DICA

Como visto no exemplo anterior, a terceirização de trabalhos é algo comum na comunicação. Se você necessitar de algum serviço nesse formato (seja de freelancers ou empresas), adote algumas práticas:

- Tenha um cadastro com informações desses tipos de fornecedores. Assim você poupa tempo e não corre riscos de trabalhar com alguém que não é da sua confiança;
- Se não tiver indicações ou trabalhos anteriores, faça uma pesquisa de no mínimo 3 concorrentes da área. Levantando em conta preços, portfólios, cases;
- Durante a execução, monitore o trabalho de perto e organize formas de prestar contas futuramente (notas fiscais, comprovantes). Principalmente se você for diretamente responsável pelo trabalho.

Aqui está o mesmo quadro usado anteriormente, só que em branco, para você replicar no seu plano de comunicação. Fique à vontade para adaptá-lo da forma que preferir:

## Orçamento

### Estratégia 1

Recursos Materiais	Referências	Quantidade	Valor por Unidade	Valor Final
--------------------	-------------	------------	-------------------	-------------

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

Recursos Humanos	Referências	Quantidade	Valor por Unidade	Valor Final
------------------	-------------	------------	-------------------	-------------

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

### Estratégia 2

Recursos Materiais	Referências	Quantidade	Valor por Unidade	Valor Final
--------------------	-------------	------------	-------------------	-------------

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

Recursos Humanos	Referências	Quantidade	Valor por Unidade	Valor Final
------------------	-------------	------------	-------------------	-------------

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

## c) Monitoramento e Controle

Imagina que você vai lá, estuda, faz o planejamento, se esforça demais, e na hora de executar, dá tudo errado. Quero que isso jamais aconteça com você, mas num momento como esse não vamos ficar de braços cruzados olhando o circo pegar fogo, né? Por isso, sempre devemos ter ferramentas para monitorar e controlar o que foi definido durante o planejamento. Através delas, conseguimos agir em cima de situações inesperadas antes que se tornem algo maior e prejudiquem todo o resto.

A principal delas servirá tanto para a organização das etapas quanto para realizar o monitoramento e o controle das ações, que é o **cronograma**.

Um cronograma é extremamente proveitoso para anotar dias de reunião, explicitar prazos para a equipe, definir uma frequência para conferir se as metas estão sendo batidas ou não, escolher datas de alinhamento com o cliente/supervisor, entre outras utilidades. É através dele que você enxergará o início e o fim do seu plano de comunicação.

Mas a grande questão aqui é: Como, através desse monitoramento, identificar se uma estratégia está no caminho certo ou não? Bom, você já terá alguns indicadores de desempenho baseados nas metas que foram definidas. Mas para conseguir atuar em cima de possíveis erros em tempo hábil, é necessário olhar constantemente as métricas e termômetros que forem disponibilizadas pelos meios de comunicação onde as estratégias vão atuar.

Por exemplo, trabalhando com estratégias que atuarão em meios online, como redes sociais e sites, essas mesmas plataformas normalmente disponibilizam números de alcance, cliques, comentários, entre outras inúmeras métricas que podemos fazer a leitura. Já se a estratégia atuar em um nível mais subjetivo, como em contextos de comunicação interna e institucional, realizar pesquisas de opinião, observar os níveis de engajamento de funcionários e parceiros e coletar notas de avaliação podem servir de termômetros para determinadas estratégias. Portanto, **tenha indicadores de desempenho bem definidos desde o momento de criação das suas metas**.

## DICA

Para executar estratégias, gerir projetos e fazer outros tipos de tarefas de forma dinâmica e rápida, existem algumas Metodologias Ágeis [14] que são interessantes de serem aplicadas em determinadas situações ou com determinadas equipes.

As Metodologias Ágeis consistem em métodos de gestão que priorizam ciclos de entregas menores, mas com alta rapidez e qualidade. Esses ciclos mais curtos favorecem a flexibilidade e a adaptação das ações à medida que vão ocorrendo.

Dentre as metodologias ágeis mais famosas estão o Scrum e o Kanban. Vale a pena pesquisar mais sobre e quem sabe até aplicar em algum projeto!

Abaixo terá um modelo de cronograma no qual você pode se inspirar na hora de criar o do seu plano. Ele pode ser em quadro, planilha, papel, o que for! O importante é ser útil para a sua organização. No meu, por exemplo, utilizei de uma legenda com variadas cores para dividir as ações em diferentes “categorias” e quis visualizar todos os dias disponíveis no mês:

Cronograma de Ações							
Legenda:							
Mês/Ano							
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
1ª Semana	1	2	3	4	5	6	7
2ª Semana	8	9	10	11	12	13	14
3ª Semana	15	16	17	18	19	20	21
4ª Semana	22	23	24	25	26	27	28
5ª Semana	29	30	31				

# Parte 4 - Avaliando os Resultados

Então nós analisamos e estudamos a organização, definimos para onde queremos ir, botamos em prática as ações e agora é só correr pro abraço, né? Nada disso! Planejamento está longe de ser algo que vai ser feito uma única vez e nunca mais revisado. A nossa quarta fase é certamente a mais importante de todas, a Avaliação.

No tópico anterior, vimos que o monitoramento constante durante a execução das ações é fundamental para saber o que deve ser alterado ou corrigido. Mas ao final de tudo isso, precisamos definir critérios que serão primordiais para saber como melhorar o nosso trabalho em próximas ativações, eventos, parcerias, promoções, imersões, lançamentos ou qualquer que seja a finalidade do seu plano de comunicação.

# 9. Avaliação de Projetos em Comunicação

A avaliação é a etapa final do planejamento. Mas isso não quer dizer que ela é uma prática que só deve acontecer depois que todas as ações estiverem concluídas. Aqui, nós vamos focar na análise do planejamento já finalizado, mas o exercício de checar e agir deve existir após e durante a criação e execução das ações, como detalhamos anteriormente.

A avaliação do plano é quando paramos para analisar se os objetivos foram alcançados, se as metas foram batidas, se as estratégias ocorreram em sua plenitude e quais pontos de melhoria ou atenção devem ser levados em conta. Existem inúmeras variáveis, como nos macro e micro ambientes que estudamos, que podem afetar a execução do plano e não puderam ser previstas. Então a intenção é que, em projetos futuros, medidas de prevenção já possam ser tomadas após uma avaliação bem feita para que não existam problemas repetidos.

Depois de realizar a análise de resultados, é preciso organizar tudo isso de alguma forma. Seja para repassar a possíveis clientes ou superiores que solicitaram o planejamento, seja para sua própria gestão de conhecimento. O importante é ter uma forma concreta de registro do que foi feito. E para isso vamos desenvolver um Relatório Final.

## a) Análise dos Resultados

A principal forma de conseguir fazer uma análise dos resultados bem feita é definir quais serão os seus critérios de avaliação. A partir deles, você identificará a eficácia do seu plano, ou seja, se ele alcançou os resultados esperados, e a eficiência dele, que vai julgar se o caminho para alcançar esses resultados foi feito de forma correta, seguindo as estratégias definidas e suas etapas de execução.

Então, tendo os resultados do seu planejamento em mãos (sejam métricas, dados, informações ou repercussões observadas), eu vou deixar alguns exemplos de perguntas-chaves com critérios/pontos de avaliação pertinentes que podem te auxiliar na hora de analisar os resultados de forma crítica:

## Análise de Resultados

Ponto de Análise	Perguntas-Chave
<b>Estratégias</b>	As estratégias definidas conseguiram ter suas etapas executadas de forma plena? Quais conseguiram e quais não? Das que não conseguiram, o que atrapalhou a execução delas? Das que conseguiram, como elas poderiam ter sido mais efetivas ainda?
<b>Orçamento</b>	As estratégias definidas ficaram dentro do orçamento fixado? Quais extrapolaram? Das que extrapolaram, qual foi o recurso e por que ele não foi previsto dentro da verba?
<b>Estudo de Público</b>	As ações de comunicação chegaram ao público certo? A recepção foi como esperada? Se não, qual parte do estudo ficou defasada ou sobre qual informação não se tinha conhecimento?
<b>Metas</b>	As metas conseguiram ser batidas? Quais conseguiram e quais não? Das que não conseguiram, o que prejudicou o batimento delas?
<b>Objetivos</b>	Os objetivos de comunicação (gerais e específicos) conseguiram ser alcançados? Qual foi o nível de impacto que eles tiveram? Alto, médio ou baixo?
<b>Análise de Ambientes</b>	Durante a construção e a execução do planejamento, quais imprevistos aconteceram? Como eles poderiam ter sido previstos? Quais etapas do planejamento foram mais afetadas?
<b>Feedbacks</b>	Quais <i>feedbacks</i> , positivos e construtivos, foram recebidos pela comunicação durante a construção e execução do planejamento?
<b>Aperfeiçoamentos e Remediações</b>	Quais foram os pontos positivos do planejamento? Como podemos aprimorá-los ainda mais em futuros projetos? Quais foram os pontos negativos do planejamento? Como podemos remediá-los para futuros projetos?

Muitas vezes os números já mostram e muito o impacto das ações de comunicação a depender do contexto. Mas, mais do que isso, traduzir esses números em retornos “palpáveis”, em ações tangíveis, é o que diferencia uma análise simplória de algo que realmente vai agregar valor para quem estiver lendo.

E, como estamos falando de agregar valor aos resultados obtidos, é através do Relatório Final que transformaremos os seus resultados em uma verdadeira história de impacto.

## b) Relatório Final

De forma bem direta, o relatório final é o documento que será entregue ao seu superior ou que você guardará consigo para adicionar a seu portfólio. Ou seja, duas coisas bem importantes, né? Por isso, falaremos sobre algumas práticas interessantes na hora de montar o seu.

A construção desse documento é basicamente a junção dos números e informações resultantes do planejamento, mais as análises feitas no tópico anterior. Tudo isso de uma forma visual e atrativa. Então ao desenvolver um relatório final, considere (talvez até nessa ordem, mas fica a seu critério):

- Apresentar os **estudos** que foram feitos e que **embasaram as suas decisões**. Além de ter um **respaldo teórico** sobre tudo que foi planejado, isso passa **credibilidade** ao seu trabalho. Mas como você terá bastante material decorrente das análises, foque em pontos que foram mais **relevantes** para suas iniciativas dentro do plano.

- Falando em pontos mais relevantes, desenvolva o seu relatório, e principalmente a apresentação dele, como se estivesse **contando uma história**. Isso vai fazer com que os números não pareçam apenas números, mas sim etapas de um caminho sendo traçado.

- E lembre-se, os números por si só nem sempre traduzem tudo. Eles podem chamar atenção, mas **o impacto que eles trazem** é a verdadeira cereja do bolo.

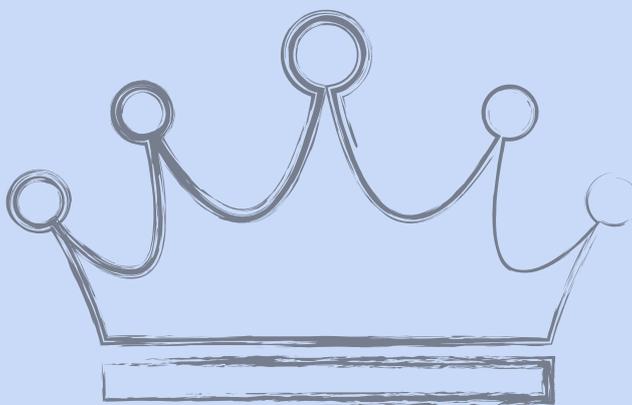
- Deixe claro quais foram os **objetivos e metas alinhadas** no início do planejamento e qual foi o nível de alcance delas após a execução do plano. E, se a situação pedir, não deixe de mostrar o passo a passo que foi seguido na execução das estratégias.

- **Inclua recomendações e possíveis encaminhamentos** após a apresentação dos resultados obtidos. Mesmo que dali a comunicação siga outra vertente ou seja responsabilidade de outra pessoa/equipe, um **diagnóstico futuro** a partir de tudo que foi estudado **agrega um valor enorme** e não deixa o cliente ou o superior “de mãos abanando” com o fim do planejamento.

- Alguns cuidados gerais, como a utilização de **dados reais e confiáveis** e a atenção a possíveis erros de **redação e gramática** são pontos que sempre devem ser observados.

- Por fim, finalize a apresentação mostrando como a **comunicação é uma parte fundamental** da organização, principalmente a níveis estratégicos. Dar esse valor e falar da importância da área, ainda mais se baseando nos resultados obtidos, é crucial para que a comunicação continue sendo uma frente a ser investida.

O relatório final será uma forma de coroar todo o seu trabalho na construção do plano. Por mais que as metas e os objetivos possam não ser cumpridos de forma completa, ter os encaminhamentos para alcances futuros ou possíveis mudanças de rotas já é uma grande forma de seguir com seu planejamento. Não vão parar de surgir novas variáveis no ambiente, novos comportamentos dos públicos e muito menos novas tendências na comunicação. Fazer um planejamento é estar constantemente se adaptando ao contexto e alcançando novos objetivos.



# Parte 5 - Resumo & Modelo Completo

Olha, eu espero do fundo do meu coração que você não tenha simplesmente pulado todas as partes anteriores e vindo direto para essa, hein?! A não ser que você já tenha lido pelo menos uma vez este guia, aí eu deixo.

Nesta quinta e última parte, vamos fazer uma breve revisão do que foi repassado ao longo do material. Depois, o concluiremos com a intenção de que ele te ajude da melhor forma possível em seus estudos de planejamento (tópico 10).

Ah! Quase ia me esquecendo! No final do guia está disponibilizado o modelo de um plano de comunicação zerado, parecido com as “caixinhas de prática” que você foi vendo ao longo do guia. Use este modelo sempre que achar pertinente, mas use com sabedoria!! É só tirar uma cópia do documento e partir para a prática!

# 10. A base de um planejamento de comunicação

## a) Resumo

Senta que lá vem recapitulação...

### Diagnóstico Inicial

É o momento de conhecer mais sobre a organização com que você está trabalhando. Saber pontos da sua história, quais são as ambições atuais e futuras, qual a Missão, Visão e Valores que ela carrega, em que tipo de mercado atua, quais são os produtos/serviços, de que forma ela se posiciona e como trabalha a comunicação.

### Análises Ambientais

- **Macroambientes:** É a análise que nos mostra as diferentes variáveis do ambiente que podem afetar a organização de alguma forma. Entre os diferentes macroambientes que serão analisados, estão o ambiente demográfico, o ambiente político-legal, o ambiente econômico, o ambiente tecnológico, o ambiente sociocultural e o ambiente natural ou ecológico.
- **Microambientes:** Além dos macroambientes, existem os ambientes que se encontram em um nível mais próximo a organização, esses são os microambientes. Com a mesma necessidade de prever e compreender possíveis variáveis que afetam a organização, dentro dele estão o Ambiente Setorial, que engloba a Análise de Mercado, a Análise de Concorrentes e a Análise de Stakeholders, e o Ambiente Interno, que engloba a Análise do Ambiente Interno.

### Análise SWOT

Após a realização das análises anteriores, utilizaremos das informações coletadas para elaborar a Análise SWOT. Uma análise que as dividirá em quatro quadrantes:

- **Forças:** Aspectos positivos sobre os quais a organização tem poder.
- **Fraquezas:** Aspectos negativos sobre os quais a organização tem poder.
- **Oportunidades:** Aspectos positivos sobre os quais a organização não tem poder.
- **Ameaças:** Aspectos negativos sobre os quais a organização não tem poder.

A partir da organização desses quadrantes, é possível realizar um diagnóstico estratégico através do cruzamento de informações para idealizar possíveis ações de comunicação para o planejamento.

## Estudo de Público

- **Segmentação de Mercado:** Com a organização e os ambientes bem analisados, é hora de segmentar o mercado de atuação para encontrar exatamente qual o público que receberá as ações de comunicação a serem propostas pelo planejamento. Nesta segmentação, são utilizados critérios geográficos (localização do público), demográficos (gênero, idade, classe social, escolaridade, e renda do público), psicográficos (interesses, atitudes, opiniões e estilo de vida do público) e comportamentais (hábitos de compra e nível de consumo e envolvimento do público com determinados produtos/serviços).
- **Persona:** É o consumidor ideal da organização. Com as informações coletadas pela segmentação de mercado, unidas a preferências de comunicação e uma pitada de criatividade, teremos uma leitura precisa da pessoa que queremos alcançar com nossas estratégias! Mais do que o “quem”, aqui nós queremos desvendar o melhor “como” para basear nossas ações. Uma dica: Pode existir mais de um tipo de persona a depender do contexto do planejamento.

## Definição de Objetivos

- **Objetivos Gerais:** É o ponto máximo de alcance. É o que queremos atingir no final das contas com o desenvolvimento do planejamento.
- **Objetivos Específicos:** Para atingir esse tal ponto máximo, é preciso fazer algumas coisas antes dele ser liquidado. Aqui, especificamos o que precisa ser feito até o alcance do Objetivo Geral.

## Definição de Metas

Não adianta só especificar o que precisa ser feito, precisamos quantificar de alguma forma para que fique claro se foi feito ou não. Através do Método S.M.A.R.T., nós desenvolvemos metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo para serem cumpridas. A intenção é que, batendo essas metas, atingimos diretamente os objetivos gerais e específicos.

## Definição de Estratégias de Comunicação

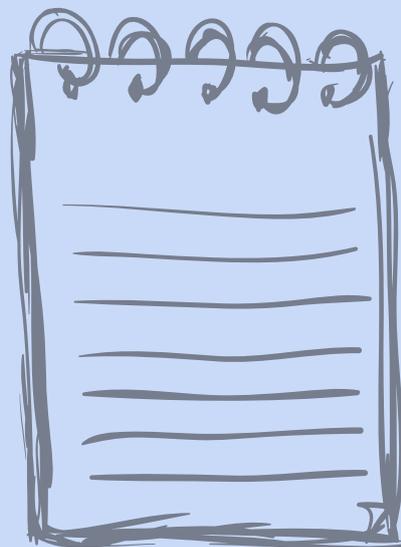
As estratégias de comunicação são ações que, baseadas em todas as análises feitas anteriormente e alinhadas aos objetivos e metas pré-definidas, vão ser a parte prática do planejamento.

## Formando o Plano de Ação

- **Implementação:** Utilizando de um método chamado 5W2H (O quê, Por quê, Quando, Quem, Onde, Como e Quanto), as estratégias serão detalhadas em relação a seus motivos, datas, responsáveis, locais, etapas e custos.
- **Recursos:** As estratégias muitas vezes demandam de variados tipos de recursos para que sua implementação seja feita da melhor forma. Aqui, é feito o levantamento de quais são os recursos materiais, recursos humanos e recursos financeiros necessários. Tudo organizado por um orçamento criterioso.
- **Monitoramento:** Depois que as estratégias finalmente estão sendo postas em prática, é preciso ter métodos de monitoramento e controle para agir quando algo não ocorre dentro do esperado. Um cronograma para organizar todas as etapas e datas importantes pode ser uma boa pedida.

## Avaliação de Projetos em Comunicação

- **Análise de Resultados:** Finalizado o planejamento, é preciso definir alguns critérios e parâmetros de avaliação para saber como analisar os resultados obtidos de uma forma que realmente se consiga traduzir algo deles.
- **Relatório Final:** É o documento que organiza tudo que foi feito na análise de resultados, mais os números, informações e dados obtidos das estratégias de comunicação. Tudo isso de uma forma visual e atrativa para ser apresentado ou guardado para futuras consultas.



## b) Conclusão

Eu não queria te deixar triste, mas aqui começa nossa despedida... Ou pode ser um até logo também!! Afinal, sempre que quiser visitar algum tema específico ou pegar inspiração em algum exemplo, este guia estará à sua disposição. A proposta aqui sempre foi te entregar as ferramentas necessárias para que em qualquer situação futura você possa resolvê-la do seu jeito. Cada planejamento se encontra em um contexto diferente, e isso também passa pelas pessoas que terão a responsabilidade de desenvolvê-lo.

Falado isso, a última dica que quero te dar é: **Entenda a necessidade de se adaptar e ser flexível às situações.** Não ache que o planejamento é um processo estático, que limita ou engessa a sua imaginação. É através dele que o processo de improviso, quando necessário, se torna mais certo, que a sua criatividade se mostra cada vez mais brilhante, que conseguimos transformar as “fraquezas” e “ameaças” nas “forças” e “oportunidades”.

Mas saiba que nem sempre a comunicação bem planejada vai solucionar todos os problemas da organização. A comunicação não atua de forma isolada, ela atua de forma integrada (alô página 10). O seu sucesso ou insucesso por vezes depende de outros fatores, então tenha isso em mente.

O *Planejando* foi um trabalho de bastante pesquisa, leitura, esforço e alguns momentos de devaneio também. As referências, listadas ao final do material, foram de extrema importância para que esse projeto tivesse a qualidade que ele carrega. Então, ficam as indicações se você quiser ir atrás de outras obras que possam complementar o seu aprendizado dentro do tema de planejamento! Essa foi a minha primeira experiência desenvolvendo um material de ensino com uma proposta tão ousada e num nível tão alto, então, ficaria mais que lisonjeado em ouvir todas as opiniões sobre o guia, como ele te ajudou e principalmente como poderia ter te ajudado ainda mais.

76 páginas depois, espero que tenha sido uma boa leitura!

**Para acessar o  
modelo de plano de  
comunicação**



***Clique Aqui***

# Links Externos

[1] <<https://about.netflix.com/en>, <https://jobs.netflix.com/culture>>, <<https://canaltech.com.br/mercado/netflix-perde-us-20-bi-em-valor-de-mercado-apos-resultados-aquem-do-esperado-183250/>>, <<https://amoondetrabalho.com.br/blog/netflix-cultura-organizacional/>>, <<https://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2021/04/19/qual-o-futuro-da-netflix.html>>

[2] <<https://www.ibge.gov.br/>>

[3] <<https://www.bcb.gov.br/>>, <<https://valor.globo.com/>>, <<https://www.infomoney.com.br/>>

[4] <<https://trends.google.com.br/trends/>>

[5] <<https://answerthepublic.com/>>

[6] <<https://viacarreira.com/analise-critica/>>

[7] <<https://www.burgerking.com.br/sobre>>

[8] <<https://franquias.dominos.com.br/>>, <<https://www.dominos.com.br/about-pizza/>>

[9] <<https://6minutos.uol.com.br/negocios/mcdonalds-promete-elevar-gastos-com-fornecedores-entre-minorias/>>, <<https://institutoronald.org.br/noticias/premio-epoca-melhores-ongs-2017/>>

[10] <<https://www.ibope.com.br/>>, <<https://www.kantaribopemedia.com/>>

[11] <<https://www.ufrgs.br/cienagro/wp-content/uploads/2018/10/Consumidor-Vegano-uma-an%C3%A1lise-de-vari%C3%A1veis-que-definem-seu-perfil-e-suas-motiva%C3%A7%C3%B5es.pdf>>, <<https://blog.castellmaq.com.br/perfil-do-consumidor-vegano-conheca-suas-especificidades/>>, <<https://www.greenme.com.br/alimentar-se/vegetariano-e-vegano/79534-mulheres-movimento-vegano/>>, <<https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano>>, <<https://veganbusiness.com.br/veganismo-no-brasil-como-funciona/>>

[12] <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/persona-o-que-e/>, <<https://geradordepersonas.com.br/>>

[13] <<https://rockcontent.com/br/blog/buyer-persona-brand-persona/>>

[14] <<https://rockcontent.com/br/blog/metodologias-ageis/>>, <<https://neilpatel.com/br/blog/metodologia-agil/>>



# Referências

CÂMARA, Marco Túlio. Planejamento integrado de comunicação. São Paulo: Senac São Paulo, 2020.

CASTRO, Alexandre Cesar Motta de. Marketing Canvas: Planejamento de Marketing Interativo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

COLOMBINI, Gisele Maria. Planejamento Estratégico em Comunicação. 2006. 83 f. Monografia (Pós Graduação) - Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo.

GOMES, Isabela Motta. Como elaborar um plano de marketing. / Isabela Motta Gomes; organização, Viviane Soares da Costa, Any Myuki Wakabayashi, Renata Duarte Foscarini, Adriana Athouguia Sabioni, Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4ª edição revista. São Paulo: Summus, 2003.

LUPETTI, Marcélia. Planejamento de Comunicação Organizacional: Uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing. 2010. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SÁ, Beatriz da Costa de. A importância do planejamento estratégico em comunicação: Um estudo de caso sobre o Planejamento de Comunicação Vale. 2015. 61 f. Monografia (Graduação) - Comunicação Social / Jornalismo - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro.

SANTOS, Mirela Jeffman dos. Planejamento de Marketing: Uma Abordagem Prática. 1ª edição. Curitiba: Appris, 2020.

VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. Planejamento de Comunicação Integrada: Manual de Sobrevivência para as organizações do século XXI. São Paulo: Summus, 2009.

