

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL

O VALOR ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO: uma proposta de *dashboard* para
visualizar, mensurar e avaliar os resultados da comunicação organizacional

São Luís – MA

2024

ANDRÉ LUÍS CRUZ SOUZA DE JESUS

O VALOR ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO: uma proposta de *dashboard* para
visualizar, mensurar e avaliar os resultados da comunicação organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
– Mestrado Profissional em Comunicação da
Universidade Federal do Maranhão, com requisito
obrigatório para a obtenção do título de Mestre em
Comunicação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Li Chang Shuen Cristina Silva
Sousa

São Luís – MA

2024

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Jesus, André Luís Cruz Souza de.

O Valor Estratégico da Comunicação: Uma Proposta de Dashboard Para Visualizar, Mensurar e Avaliar Os Resultados da Comunicação Organizacional / André Luís Cruz Souza de Jesus. - 2024.

161 f.

Orientador(a): Li Chang Shuen Cristina Silva Sousa.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Comunicação - Modalidade Profissional/ccso, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, Maranhão, 2024.

1. Comunicação Estratégica. 2. Mensuração. 3. Avaliação. 4. Dashboard. 5. I. Sousa, Li Chang Shuen Cristina Silva. II. Título.

ANDRÉ LUÍS CRUZ SOUZA DE JESUS

O VALOR ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO: uma proposta de *dashboard* para
visualizar, mensurar e avaliar os resultados da comunicação organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
– Mestrado Profissional em Comunicação da
Universidade Federal do Maranhão, com requisito
obrigatório para a obtenção do título de Mestre em
Comunicação.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Li Chang Shuen Cristina Silva Sousa (Orientadora)

Doutora em Ciências Sociais / UnB
Universidade Federal do Maranhão / PPGCOMPro

Prof. Dr. Marcio Carneiro dos Santos (Examinador)

Doutor em Tecnologias da Inteligência e Design Digital (TIDD) / PUC-SP
Universidade Federal do Maranhão / PPGCOMPro

Prof.^a Dr.^a Ludimila Santos Matos (Examinador)

Doutora em Comunicação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Em meu coração, sinto uma profunda gratidão a Deus. Tenho a certeza de que Ele tem sido meu sustento e guia, iluminando cada passo do meu caminho. A jornada não foi fácil, e sem Ele, eu não teria alcançado esta etapa. A Ele, ofereço meu mais sincero agradecimento.

Aos meus pais, à minha mãe, Maria, e ao meu pai, Manoel (in memoriam), cujas vidas foram minha inspiração. Mesmo dentro das limitações que enfrentaram, incentivaram-me a dar o melhor de mim. Sou eternamente grato por me ensinarem o verdadeiro significado de companheirismo, amizade e amor. Seus ensinamentos serão sempre lembrados e levados comigo ao longo da vida.

À minha noiva, Daniela, por cada dia que estivemos lado a lado, superando desafios e celebrando as conquistas. Esta pesquisa é mais uma conquista compartilhada e também um reflexo do nosso esforço e do amor que nos fortalece. Desejo que o sorriso e a compreensão sempre estejam presentes em nossas vidas, nos fortalecendo para continuar.

Aos meus colegas de turma, pelas trocas de conhecimentos e experiências compartilhadas, e aos meus amigos, Bruna e Geylson. À primeira, pela orientação desde o processo de seleção até as últimas etapas, e ao segundo, por ser um amigo em quem posso sempre confiar desde a nossa graduação. Um agradecimento especial à Andrea Barros, que me encorajou a persistir até a conclusão desta pesquisa.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Li Chang, que compreendeu profundamente as dificuldades e transformações que enfrentei durante a pesquisa. Sua orientação foi além do estudo; foi também um ato de compreensão e empatia.

“E todas estas bênçãos virão sobre ti e te alcançarão, se ouvires a voz do Senhor teu Deus. Bendito serás tu na cidade, e bendito serás no campo.”

Deuteronômio 28. 2-3

RESUMO

Este estudo consistiu em uma pesquisa aplicada com foco na construção de uma ferramenta de mensuração e avaliação de resultados em comunicação a ser utilizada por profissionais da área e organizações que desejam acompanhar e adequar os esforços do campo aos seus objetivos estratégicos. O produto foi a criação de um *dashboard* que permite a visualização de dados e indicadores das atividades e relaciona essas informações com a finalidade de facilitar as percepções e entendimentos para possivelmente potencializar as tomadas de decisões estratégicas. Para tanto, apresentou-se as temáticas das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), Comunicação Estratégica, objetivos, metas, métricas e indicadores de desempenho. O estudo fundamentou-se sob a perspectiva do paradigma interacional, que versa a respeito das transformações digitais nas organizações no contexto contemporâneo e do uso de tecnologias para entender e estimular situações de interação, além de buscar soluções para demandas organizacionais e dos públicos. Dessa forma, o projeto teve como objetivo, a partir de uma estrutura teórica e prática, compreender os caminhos necessários para a construção do produto. A questão norteadora foi alicerçada em compreender como podemos gerar mudanças de perspectivas e inovação nos ambientes organizacionais a partir da avaliação e mensuração de resultados em comunicação. A metodologia foi construída seguindo a estratégia de triangulação metodológica, que incluiu o levantamento bibliográfico, a pesquisa documental e a utilização de métodos quantitativos e qualitativos para coleta de dados. Como ferramentas, foram empregados questionários de múltipla escolha e debates baseados nos métodos ágeis, como o Canvas e o SMART. Por fim, apresentou-se uma prova conceitual para a ideia proposta.

Palavras-chave: Comunicação Estratégica. Mensuração. Avaliação. *Dashboard*.

ABSTRACT

This study consisted of applied research focused on building a tool for measuring and evaluating results in communication to be used by professionals in the field and organizations that wish to monitor and adapt efforts in the field to their strategic objectives. The product was the creation of a dashboard that allows the visualization of data and indicators of activities and relates this information with the purpose of facilitating perceptions and understandings to possibly enhance strategic decision-making. To this end, the themes of Information and Communication Technologies (ICTs), Strategic Communication, objectives, goals, metrics and performance indicators were presented. The study was based on the perspective of the interactional paradigm, which deals with digital transformations in organizations in the contemporary context and the use of technologies to understand and stimulate interaction situations, in addition to seeking solutions to organizational and public demands. Thus, the project aimed, based on a theoretical and practical structure, to understand the paths necessary to build the product. The guiding question was based on understanding how we can generate changes in perspectives and innovation in organizational environments based on the evaluation and measurement of results in communication. The methodology was constructed following the methodological triangulation strategy, which included bibliographical research, documentary research and the use of quantitative and qualitative methods for data collection. As tools, multiple-choice questionnaires and debates based on agile methods, such as Canvas and SMART, were used. Finally, a conceptual proof for the proposed idea was presented.

Keywords: Strategic Communication. Measurement. Assessment. Dashboard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura estratégica da Comunicação Empresarial	29
Figura 2 - Componentes da dimensão estratégica	33
Figura 3 - Número global de usuários de Internet	35
Figura 4 - Tempo de uso de Redes Sociais	36
Figura 5 - Atividades de uso por redes sociais	37
Figura 6 - Etapas do processo de planejamento de relações públicas e as interconexões	44
Figura 7 - Conexões com pessoas e organizações marcaram lançamento do filme	46
Figura 8 - Frame do comercial da Volkswagen que celebra 70 anos da marca no Brasil	57
Figura 9 - Métricas da eficiência, eficácia e efetividade	62
Figura 10 - Dados, informação e conhecimento	63
Figura 11 - Bloco estruturado de Canvas	81
Figura 12 - Perfis de públicos-alvo	93
Figura 13 - Funções da inteligência de mercado	96
Figura 14 - Visão panorâmica do entorno e terreno na região	97
Figura 15 - Visão da fachada externa	98
Figura 16 - Visão da planta do empreendimento	99
Figura 17 - Visão da fachada interna	100
Figura 18 - Visão panorâmica do terreno e implantação	100
Figura 19 - Hotsite elaborado para dar suporte as atividades de marketing	101
Figura 20 - Book que demonstra os itens do condomínio	102
Figura 21 - Apresentação do mote da ideia criativa	107
Figura 22 - Apresentação do mote da campanha	108
Figura 23 - Plano de mídia	113
Figura 24 - Visual da primeira versão do <i>dashboard</i>	117
Figura 25 - Aba dois do <i>dashboard</i>	119
Figura 26 - Aba três do <i>dashboard</i>	120
Figura 27 - Aba quatro do <i>dashboard</i>	121
Figura 28 - Fluxo da pesquisa	127

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1	- Comparativo entre a estratégia militar e empresarial	24
Quadro 2	- Definição dos 5Ps da estratégia	25
Quadro 3	- Diretrizes para a comunicação organizacional (empresarial) estratégica.....	30
Quadro 4	- Relação entre o Modelo de Kunsch (2003), o Ciclo PDCA e o alinhamento estratégico da comunicação	45
Quadro 5	- Aspectos fundamentais para compreender a avaliação da Comunicação, segundo Galerani (2006)	53
Quadro 6	- Objetivos de Comunicação e suas relações com os <i>steakholders</i>	55
Quadro 7	- Objetivos de Comunicação e suas relações com os <i>steakholders</i>	58
Quadro 8	- Exemplos de assuntos e métricas	61
Quadro 9	- Objetivos, metas, métricas e indicadores fictícios de uma campanha real.....	65
Quadro 10	- Fórmula para cálculo do ROI	69
Quadro 11	- Exemplo de aplicação de fórmula para cálculo do ROI	69
Quadro 12	- Fórmula para cálculo do ROAS	69
Quadro 13	- Fórmula para cálculo do <i>Share of voice</i>	70
Quadro 14	- Fórmula para cálculo dos simpatizantes ativos da marca.....	71
Quadro 15	- Fórmula para cálculo do índice de sentimentos	71
Quadro 16	- Fórmula para cálculo da imagem da marca no ambiente online	72
Quadro 17	- Métodos ágeis e aplicabilidade na Comunicação Organizacional.....	75
Quadro 18	- Metodologia SMART	76
Quadro 19	- Exemplo de aplicação da Metodologia SMART	77
Quadro 20	- Quadro e blocos presentes no Canvas	80
Quadro 21	- Quadro Canvas para Comunicação.....	82
Quadro 22	- Características do <i>big data</i>	87
Quadro 23	- Razões para utilização da inteligência de mercado	95
Gráfico 1	- Publicações por plataformas.....	105
Gráfico 2	- Publicações por ano	105
Gráfico 3	- Tipos de publicações	106
Quadro 24	- Apresentação do mote da campanha	109
Quadro 25	- Aplicação do Canvas	110
Quadro 26	- Proposições futuras.....	124
Quadro 27	- Fluxo de construção	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABINPET	Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação
BI	<i>Business Intelligence</i> (Inteligência de Negócios)
IA	Inteligência Artificial
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IoT	Internet das Coisas
IPC	Índice de Preços ao Consumidor
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i> (Indicadores-Chave de Desempenho)
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MVP	Produto Mínimo Viável
PDCA	<i>Plan</i> (Planejar), <i>Do</i> (Fazer), <i>Check</i> (Verificar), <i>Act</i> (Agir)
PDCL	<i>Plan</i> (Planejar), <i>Do</i> (Fazer), <i>Check</i> (Verificar), <i>Learn</i> (Aprender)
PIB	Produto Interno Bruto
RGPD	Regulamento Geral sobre Proteção de Dados
ROAS	Retorno sobre o Investimento em Publicação
ROI	Retorno sobre o Investimento
TD	Transformação Digital
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	UM MUNDO MOVIDO PELAS TECNOLOGIAS: POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES	21
2.1	Concepções relacionadas à estratégia.....	23
2.2	Perspectivas estratégicas da comunicação	28
2.3	Comunicação organizacional e as novas tecnologias digitais: o diálogo como estratégia	34
3	COMUNICAÇÃO ALÉM DE NÚMEROS: DO PLANEJAMENTO AOS RESULTADOS EM TEMPOS DE <i>BIG DATA</i>	39
3.1	Comunicação organizacional, stakeholders e planejamento	41
3.1.1	Mensuração e avaliação.....	48
3.2	A comunicação pode contribuir para as organizações.....	54
3.2.1	Objetivos e metas	54
3.2.2	Métricas e indicadores.....	60
3.2.3	ROI, ROAS e índices de relacionamento e imagem	67
3.2.3.1	<i>ROI e ROAS</i>	68
3.2.3.2	<i>Share of voice</i>	70
3.2.3.3	<i>Simpatizantes ativos da marca</i>	70
3.2.3.4	<i>Índices de sentimentos</i>	71
3.2.3.5	<i>Imagem da marca</i>	72
3.3	Métodos ágeis em comunicação.....	72
3.3.1	Metodologia SMART.....	76
3.3.2	Canvas	79
3.4	<i>Dashboard</i> : transformando números em informação de maneira visualmente atraente.....	83
3.5	Oportunidades e riscos para a comunicação organizacional: Big Data e LGPD	86
4	DO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO NO MERCADO IMOBILIÁRIO À METODOLOGIA DA PESQUISA.....	90
4.1	Elementos em destaque do contexto imobiliário	91
4.2	O papel dos dados no mercado imobiliário.....	94

4.3	Perfil do empreendimento	96
4.3.1	Informações métricas, geolocalização	99
4.4	Estratégias de comunicação e divulgação do empreendimento	101
4.5	Do referencial teórico da pesquisa	103
4.6	Pesquisa documental e coleta de dados	107
4.7	Objetivos e metas: Aplicando as metodologias SMART e Canvas	108
4.8	Métricas e indicadores	112
5	O DASHBOARD: DADOS, INFORMAÇÃO E TOMADAS DE DECISÃO ...	113
5.1	<i>Dashboard</i>: das estratégias de comunicação ao desenvolvimento do produto..	116
5.1.1	Peça técnica (prova conceito): versão 01	117
5.1.2	Peça técnica (prova conceito): versão 02	118
5.2	Tomando decisões: lidando com dados e informação (1)	122
5.3	Resultados parciais e proposições	122
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
	REFERÊNCIAS	131
	APÊNDICE A - PESQUISA COM CORRETORES	139
	APÊNDICE B - BOOK DO EMPREENDIMENTO.....	140
	APÊNDICE C - RESUMO DA IDEIA CRIATIVA.....	154
	APÊNDICE D - CONCEITO DA MARCA	156
	APÊNDICE E - HOTSITE	157
	APÊNDICE F - DASHBOARD.....	158

1 INTRODUÇÃO

Na era contemporânea, a sociedade experimenta uma notável ampliação na interação e na partilha de conhecimento entre indivíduos. Embora a capacidade de comunicação seja inerente ao ser humano, como destacado por Lesly (1995), os avanços tecnológicos têm gerado um cenário amplo, que conta com inúmeras formas de interações impulsionadas pelas novas tecnologias digitais.

Ao tratar das relações humanas, Saad (2021) reforça a ideia de que a sociabilidade em todo o tempo foi baseada em algum tipo de conexão. Portanto, a comunicação sempre se estabeleceu como um processo conector em qualquer forma de organização da sociedade. Na contemporaneidade, trata-se dos formatos e meios que se transformaram em paralelo à evolução das tecnologias digitais. No século XXI, novos paradigmas têm despertado na comunicação organizacional para que seja possível atuar frente a essas transformações.

Castells (2009) credita o poder dessa sociedade em rede à comunicação. Nela, os indivíduos criam significados fundamentados no ambiente e na conexão com as redes sociais, que são espaços de autonomia. Para Lopes e Romancini (2016, p. 24) este é um momento importante e histórico para refletir sobre a área pois, “vemos colocada a comunicação no centro da sociedade contemporânea e no seu próprio sentido”.

As transformações tecnológicas, sociais, econômicas e políticas têm implicado a necessidade de discutir na Comunicação Organizacional assuntos como a construção de relacionamentos com o público-alvo, a partir da insuficiência do paradigma técnico-instrumental e do fortalecimento do paradigma interacional, que considera o papel de todos os envolvidos no processo da comunicação.

Esse breve cenário, que será detalhado ao longo do estudo, indica que a globalização e a revolução tecnológica, de acordo com Kunsch (2003), implicaram da sociedade para as organizações uma comunicação estrategicamente planejada. Nesse sentido, um ponto-chave deste estudo é a Comunicação Estratégica e, especificamente, a mensuração e avaliação de resultados como parte dos trabalhos e fases do planejamento da Comunicação Organizacional.

Ao considerar o contexto da sociedade e os desafios da área da Comunicação Organizacional, chega-se à questão norteadora da pesquisa que está alicerçada em compreender como pode-se gerar mudanças de perspectivas e inovação nos ambientes organizacionais a partir da avaliação e mensuração de resultados em comunicação.

Este estudo, por sua natureza, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26), define-se como uma pesquisa aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos”. Aborda-se como objeto a mensuração e a avaliação de resultados. Propõe-se construir um *dashboard* que reflete as atividades de comunicação realizadas na campanha de lançamento e comercialização de um empreendimento imobiliário, localizado na região metropolitana de São Luís-MA: o Fontana Residence.

Evidencia-se que a pesquisa em questão se dedica a mensuração e avaliação de resultados em comunicação. Acredita-se ser um campo fundamental para diversas instituições que praticam a comunicação como parte integrante de suas atividades. Neste contexto, a pesquisa pode ser desenvolvida em uma variedade de ambientes organizacionais, incluindo organizações governamentais, empresas privadas e associações sem fins lucrativos.

Logo, o tema pode colaborar, por exemplo: a indicar a eficácia das mensagens; a compreender o público; a promover produtos, serviços e marcas; e a conscientizar sobre questões sociais ou ambientais. Todo esse arcabouço demonstra o valor do assunto. Em outras palavras, independentemente do tipo de organização, compreende-se que toda a comunicação tem um propósito e deve ser eficaz. Logo, a pesquisa poderá servir e ser utilizada por organizações de tamanhos ou segmentos diferentes que desejam avaliar e mensurar os resultados das suas ações comunicativas, a partir de indicadores alinhados com os seus objetivos estratégicos.

É importante destacar que o *dashboard*, também tratado como painel de metas, é um produto aplicado nas organizações com a finalidade de visualizar e acompanhar informações para avaliação e mensuração de resultados que podem culminar em tomadas de decisão. Yanaze (2013) define o painel como um meio que permite a visualização de dados e indicadores. Além disso, o produto relaciona as informações e facilita uma melhor percepção e entendimento das ações organizacionais.

Entende-se que a construção de um *dashboard* que leva em conta as métricas, os indicadores, a delineação dos objetivos e a definição das metas, possibilita um melhor entendimento das funções estratégicas da Comunicação Organizacional e reforça a importância da área que se aproxima em questões de valor a outras como Negócios, Finanças e Gestão. Ferrari (2016, p. 151) compreende que “[...] é necessário adotar um sistema orientador dos relacionamentos, de tal forma que todos na empresa possam segui-lo”. Nesse sentido, a distribuição de dados em um sistema visualmente atraente e de fácil compreensão, pode reforçar a compreensão dos envolvidos acerca das ações empregadas pela área (Silva, 2019).

Em decorrência da dinâmica atual e das experiências vividas em 10 anos como profissional da área, sentiu-se a necessidade de estudar a mensuração e a avaliação de resultados e como o conhecimento gerado a partir da leitura correta de dados pode contribuir para as tomadas de decisões. Apesar de compartilhar-se da visão de Kunsch (2003) que afirma que a Comunicação Organizacional deve ser desenvolvida de acordo com uma filosofia integrada e sinérgica entre os aspectos da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, este estudo concentrou-se, particularmente, nas ações institucionais e mercadológicas.

Compreende-se este estudo como uma contribuição para o campo da Comunicação Organizacional que, segundo Lopes (2016, p. 340), nos aspectos da mensuração e avaliação de resultados, somente ganhou relevância, tanto no mercado quanto na academia, na primeira década dos anos 2000: “Na ocasião, foram defendidas a primeira dissertação de mestrado e a primeira tese de doutorado sobre o assunto. Desde então, a produção e o debate a esse respeito têm sido ampliados”.

Outrossim, ao dispor-se em utilizar tecnologias para entender e estimular situações de interação e buscar soluções para demandas organizacionais e dos públicos, os caminhos para a construção do *dashboard* podem contribuir para a reflexão acerca das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e da Comunicação Estratégica, segundo a perspectiva do paradigma interacional.

Dessa forma, embora Wolton (2011) acredite que não exista uma comunicação plena, compreende-se que a evolução de tecnologias digitais, suas aplicações e usos na Comunicação Organizacional proporcionam informações que, ao serem tratadas, resultam em conhecimentos que direcionam os melhores caminhos e estratégias para a área. Terra (2015) pontua que o sucesso de uma ação está em entender o comportamento dos públicos que avança, se modifica e adquire novas nuances e características em função das tecnologias digitais.

Isto posto, para aprofundar sobre o tema e desenvolver este estudo, o referencial teórico desta pesquisa é constituído por autores que discutem, no âmbito da Comunicação Organizacional, a sociedade e as organizações. Para isso, aborda-se as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a Comunicação Estratégica e os seus aspectos sobre mensuração e avaliação de resultados. Discorre-se também a respeito das temáticas do planejamento de comunicação, da definição de objetivos e metas, das métricas e indicadores e dos métodos ágeis em comunicação, especialmente o Canvas e o SMART.

Ademais a bibliografia deste estudo também foi fundamentada na experiência profissional do autor, no conhecimento compartilhado pela orientadora e em pesquisas sobre os

temas de mensuração e avaliação de resultados, *dashboard* e *Business Intelligence* direcionados à área de comunicação. As buscas foram realizadas em plataformas como Academia.edu, Scielo, Intercom, Abrapcorp, Portal da USP, Google Acadêmico, Repositório da UFRJ e Repositório UFRGS.

As proposições expostas nesta pesquisa denotam a respeito da relevância de avaliar as ações comunicativas, sobretudo, quanto à necessidade estratégica em acompanhar as transformações da sociedade no século XXI e do despertar de novos paradigmas na própria Comunicação Organizacional. Cabe ressaltar que, por seus estudos e continuidade em suas obras, para a revisão bibliográfica sobre o assunto de mensuração de resultados em comunicação apontaremos como referência Yanaze (2013) e Lopes (2016).

Acredita-se, portanto, na relevância deste estudo à medida que se busca relacionar a comunicação estratégica e as oportunidades que emergem continuamente por meio das novas tecnologias digitais. A respeito das transformações pelas quais a sociedade tem passado devido à evolução da tecnologia e da informação, Castells (2003) chama atenção para uma nova estrutura social decorrente de três processos do final do século XX, que são: a economia, a sociedade e o desenvolvimento tecnológico.

Ainda segundo Castells (2003), as novas formas de informação causam mudanças expressivas e geram uma nova realidade social. Assim, a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas nesse período. Corrêa (2005, p. 10) complementa esse pensamento quanto à importância da tecnologia para a sociedade: “estamos em um momento de desenvolvimento caracterizado pela capacidade de seus membros de obter e compartilhar qualquer informação, de qualquer lugar, de qualquer forma”.

Decerto, as novas tecnologias digitais implicam modificações no próprio olhar estratégico e, conseqüentemente, na gestão da comunicação. Kotler (2021, p. 117) ressalta ainda a pandemia do Covid-19 e o distanciamento social imposto por ela, como fator de pressão para que as empresas buscassem novos meios de gerir receitas e controlar suas perdas. “Tanto as empresas quanto os mercados foram forçados a se adaptar à mobilidade reduzida, passando, por isso, a recorrer com força ao digital”.

Em virtude das possibilidades criadas pelas tecnologias digitais, Saad (2021, p. 23) preocupa-se com a atenção na escolha das melhores formas de proximidade com os públicos. “Nas ambiências digitais, os ritmos e os tempos são diversos daqueles do mundo analógico e, portanto, conteúdos e seus respectivos impactos tornam-se exponenciais e potencialmente geradores de crise”. Dessa forma, aproximar os interlocutores é uma atividade complexa pois,

“a comunicação só tem sentido através da existência do outro e do reconhecimento mútuo” (Wolton, 2011, p. 59).

Na perspectiva da busca por interações, Almeida (2017, p. 142) reforça que as organizações precisam reconhecer que as conexões podem não somente interferir em suas decisões, como são capazes de serem tão fundamentais nos resultados como as estratégias do negócio. São os “relacionamentos que vão determinar o grau de estima, admiração, confiança e respeito que asseguram uma reputação forte”.

Nesse âmbito, Pérez (2012) estabelece uma conexão entre a comunicação e a estratégia, destacando a correlação desses elementos no contexto da natureza relacional do ser humano. Bueno (2009a, p. 57) aborda também a função da área de comunicação nas organizações, ressaltando a importância de sua vinculação às estratégias, indo além das meras perspectivas táticas. Dessa maneira, a comunicação é “fundamental tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*) como no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações”.

Dito isso, por meio do Fontana Residence¹, problematiza-se o acompanhamento e a mensuração de resultados na comunicação e como os dados coletados e expostos em um *dashboard* podem ser visualizados, entendidos e levados em consideração para tomadas de decisões por gestores. Partimos do entendimento de que quanto maior for o papel da mensuração e avaliação de resultados em comunicação, maior será a contribuição do campo para tomadas de decisões assertivas nas organizações, equiparando-se a nível de importância a outras áreas da organização no que concerne a melhor utilização de recursos e a redução de riscos.

Dessa forma, este estudo ganha relevância no contexto da Comunicação Organizacional, uma vez que a contemporaneidade exige que as organizações adotem um posicionamento dinâmico, fundamentado na realização de trocas entre os sujeitos por meio das interações. Além disso, torna-se essencial acompanhar de que forma essa abordagem e as estratégias utilizadas contribuem para a organização (Kunsch, 2003).

Diante desse contexto, conforme destacado por Yanaze (2013), profissionais da área de comunicação são demandados a desenvolver soluções estratégicas, a fim de alcançar objetivos e metas organizacionais. A responsabilidade, segundo o autor, vai além de um simples gerenciamento da comunicação. O desafio está em melhorar os relacionamentos entre os

¹ Constitui-se em um empreendimento imobiliário, localizado na região metropolitana de São Luís, MA. O Condomínio é composto por 32 unidades residenciais, em sua primeira fase.

diversos sujeitos envolvidos, maximizar a eficiência dos recursos investidos na área e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante da conjuntura desafiadora, propõe-se neste estudo a construção de um *dashboard* para visualização, mensuração e avaliação das ações comunicativas, adequando-as aos objetivos estratégicos e potencializando tomadas de decisões eficazes e eficientes por parte dos gestores. Nesta pesquisa, como dito anteriormente, para fins de prática, utiliza-se como ambiente a comercialização e divulgação de um empreendimento imobiliário.

A pesquisa se fundamenta na estratégia de triangulação metodológica com a utilização de métodos quantitativos e qualitativos de recolha de dados. Ademais, utiliza-se também o levantamento bibliográfico e a pesquisa documental. Quanto às ferramentas, emprega-se questionários de múltipla escolha e discussões em grupo, a partir dos métodos ágeis (Canvas e SMART). Após o levantamento de dados, desenvolve-se a prova conceito para experimentar a ideia.

Para fins de execução, a construção da prova conceito, que demonstra a possibilidade de validação da ideia, é feita através do serviço de *Power BI* da Microsoft o qual tem por finalidade fornecer visualizações interativas de *Business Intelligence*, com interface de relatórios e *dashboard* simplificada. Percebe-se que no estudo também se pretende explorar uma abordagem alternativa na apresentação de dados, diferenciando-se do método tradicional de utilização de planilhas numéricas, uma prática que é utilizada com frequência. A proposta é direcionar o foco para a representação visual dos dados e informações. Essa estratégia busca não apenas atrair a atenção do público, mas também comunicar informações de forma eficaz por meio de uma interface intuitiva e agradável, conforme argumentado por Silva (2019).

No primeiro capítulo deste estudo, realiza-se um levantamento bibliográfico com o propósito de abordar e compreender a evolução da sociedade, das organizações e o papel da comunicação para o processo de gestão. Para isso, trata-se, por meio de diversos autores, sobre as concepções da estratégia, da Comunicação Estratégica e das novas tecnologias digitais.

Ainda a respeito do levantamento bibliográfico, no segundo capítulo, discute-se sobre questões relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Nesta fase, assuntos como planejamento em comunicação, mensuração de resultados, métodos ágeis (Canvas e SMART) e *dashboard* foram mais aprofundados por meio de artigos e livros, para que fosse possível aparelhar este estudo. Além disso, também foi feito um apanhado sobre o *Big Data* e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Com o intuito de contextualizar acerca da comunicação no mercado imobiliário, desenvolveu-se o terceiro capítulo com base em estudos que analisam esse nicho e a atuação da

área da comunicação no campo. Ao tempo, trata-se sobre o perfil do empreendimento Fontana Residence e as estratégias de comunicação utilizadas.

Após o levantamento bibliográfico, documental e da análise quali-quantitativa dos dados, no quarto capítulo, desenvolveu-se o *dashboard*, como produto final desta pesquisa. Nesta fase, detalhou-se as etapas para delinear os objetivos, as metas, os indicadores e métricas para o acompanhamento e mensuração das ações de comunicação e sua convergência com os objetivos organizacionais. A partir deste produto, verificou-se o empreendimento em seus aspectos institucionais e mercadológicos. As ações comunicativas foram mensuradas e avaliadas quanto a sua harmonia com os objetivos institucionais e mercadológicos do empreendimento.

A pesquisa aplicada mostra que dedicar esforços com avaliação e mensuração de resultados em comunicação é uma possibilidade real frente à evolução das tecnologias digitais. Com o estudo, tem-se a intenção, portanto, de colaborar para discussão do tema nos âmbitos profissionais e acadêmicos uma vez que a pesquisa estabeleceu relações entre teoria e a prática. Por fim, apesar de desenvolver o estudo a partir de um empreendimento imobiliário de estrutura expressiva, acredita-se que a fundamentação teórica e o modelo de planejamento adotado para a construção de um *dashboard* de comunicação podem ser aplicados no planejamento e gestão das atividades comunicativas em organizações de diversas complexidades, tamanhos e naturezas, independentemente de serem com ou sem fins lucrativos.

Deste modo, embora o modelo tenha sido concebido especificamente para o ambiente em questão, ele pode ser adaptado e aplicado em outras instituições que possuam outros indicadores. O importante, de fato, encontra-se em entender o objetivo da comunicação, suas ações comunicativas, as conexões com as fontes de dados, bem como da transformação e modelagem das informações. Nesse sentido, a ferramenta utilizada para criar a prova conceito, *Power BI*, é fundamental para criar gráficos e gerar visualizações personalizadas que compartilham informações de maneira eficaz com outras pessoas em uma organização.

Isto posto, esta pesquisa se localiza na área da Comunicação, linha de pesquisa Comunicação Institucional e Mercadológica, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Modalidade Profissional da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

2 UM MUNDO MOVIDO PELAS TECNOLOGIAS: POSSIBILIDADES DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Trata-se neste capítulo, de cunho teórico, sobre a Comunicação Estratégica em um cenário construído por novas tecnologias que potencializam a aproximação ou afastamento entre organização e atores sociais. Na revisão da literatura, aprofundam-se os aspectos teórico-conceituais da estratégia para um melhor entendimento de sua evolução e da sua utilização nas perspectivas comunicacionais das organizações.

Ademais, ao refletir sobre a comunicação organizacional, a partir das oportunidades atuais para a construção e manutenção do diálogo entre organizações ou pessoas e seus públicos, aborda-se o contraste existente em relação ao paradigma tradicional da comunicação, no contexto contemporâneo das organizações marcado nos últimos 2 anos pela influência da pandemia da Covid-19 que acelerou transformações. Dentre elas, uma das mais expressivas foi o avanço do processo comunicacional, que vem superando o paradigma técnico-instrumental e avançando para o processual e relacional (Kotler, 2021). Ao tempo, abordamos sobre temas pertinentes como o *big data* e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Antes da discussão sobre Comunicação Estratégica nas organizações é importante considerar a perspectiva através da qual a Comunicação será abordada neste estudo. Nesse sentido, é válido ressaltar que a compreensão é a de que a Comunicação é diretamente ligada ao diálogo, à troca e à conexão entre o eu e o outro. Segundo Sodré (2001), essa é a base que permite aos indivíduos criar e compartilhar conhecimento, capacitando-os a colaborar e se organizar em prol de interesses comuns.

Neste cenário de construção de espaços e plataformas de interação, compartilha-se da visão de Wolton (2011) quando argumenta que informar não é comunicar de forma que toda comunicação tem informação, mas nem toda informação possui comunicação. Ao verificar as possibilidades atuais, Terra (2021, p. 155) acrescenta ainda sobre a oportunidade das organizações ou marcas utilizarem estes espaços de interação para se tornarem influenciadoras. Segundo a autora, o papel da organização é “ser plataforma aglutinadora de interesses comuns das pessoas, baseando-se naquele setor/segmento em que atua, servindo, inclusive, como fonte de confiança, referência e conteúdo de determinada temática”. Pesquisas recentes corroboram para maior frequência e utilização de plataformas sociais pelas pessoas.

No ano de 2022, a *Hootsuite* e a *We Are Social*² divulgaram dados provenientes de uma colaboração com o *DataReportal*³. As informações fornecidas por essas agências de marketing digital apontavam que as novas gerações recorrem mais às redes sociais (53.2%) do que aos mecanismos de buscas (51.3%) para pesquisar informações sobre marcas, por exemplo (Kemp, 2021).

No âmbito das organizações de iniciativas privadas, um estudo conduzido pela Kantar (2020), organização especializada em pesquisa de mercado, observou que a utilização das redes sociais apresentou um crescimento de 40% em virtude da pandemia provocada pela Covid-19. De acordo com a pesquisa, esse recurso permitiu que diversas empresas permanecessem operantes no mercado e gerassem novas oportunidades de emprego.

Além do maior uso das plataformas sociais, a pandemia intensificou mudanças nas concepções e ambientes corporativos, conforme aponta um levantamento realizado pela *Deloitte* e publicado por Dunlop (2021). Segundo a pesquisa, as transformações levaram 75% dos executivos globais a pretender realizar investimentos em experiências híbridas nos próximos anos. Entre as principais motivações para essas aplicações encontram-se as possibilidades de personalização, inovação, conexão com o cliente e inclusão.

No Brasil, a expectativa em relação à utilização da internet é significativa devido à implementação do 5G. Esta nova tecnologia promete a criação de redes ultrarrápidas com a menor latência possível, além de uma conectividade em massa (Feitosa Junior, 2021). Em termos práticos, o que se vislumbra para os próximos anos é um ambiente caracterizado por maior inovação, interatividade e eficiência, o que beneficiará a maneira como as organizações se conectam com seu público e gerenciam suas operações.

A perspectiva para 2023, segundo o *DataReportal*, caso a internet seguisse o padrão de crescimento de 2022, era que cerca de dois terços da população total do planeta estaria online até o final do ano. Até outubro de 2022, das 7,9 bilhões de pessoas do mundo, mais de 5 bilhões já usavam a rede para se conectar. Embora seja improvável que a internet alcance a conectividade universal, em virtude de razões como a falta de eletricidade, a partir de agora a tendência é que a média de crescimento seja estável nos próximos anos (Kemp, 2022).

² *Hootsuite* e *We are social* são duas agências de marketing digital especializadas em mídias sociais que atuam no mundo inteiro;

³ O *DataReportal* é um projeto que oferece para pessoas e organizações dados, *insights* e tendências para que decisões possam ser tomadas de maneira mais informada. Saiba mais em: <https://datareportal.com/>.

Isto posto, construiu-se este capítulo a partir da metodologia exploratória e bibliográfica. Abordou-se a respeito das possibilidades de potencialização da Comunicação Estratégica nas organizações, ao contar com o apoio das novas tecnologias digitais.

Ao considerar o cenário e exemplos, refletiu-se ainda sobre como essas tecnologias podem aproximar ou afastar pessoas ou organizações dos seus públicos. De acordo com Fonseca (2009), o estado-da-arte, ou revisão de literatura, tem como propósito analisar a produção bibliográfica relacionada a um tema específico, em um período de tempo claramente definido, com o intuito de oferecer um panorama sobre a questão em estudo.

Para Gil (2010) os estudos exploratórios têm como premissa desvelar um tema, do qual não se tem informações, buscando dele se aproximar, para então se proceder à construção de hipóteses.

2.1 Concepções relacionadas à estratégia

Quinn (1980) destaca a influência da estratégia militar sobre a estratégia empresarial, observando a origem e a evolução do conceito. Originalmente, a palavra "estratégia" provém do grego e significa a arte do general, sendo inicialmente ligada às práticas adotadas pelos generais durante as guerras. Com o tempo, o termo foi ampliado e hoje é utilizado de forma universal em diversas áreas. Para uma melhor compreensão do tema e de sua relação com a comunicação organizacional, é necessário revisar alguns conceitos relacionados a ele.

Segundo Torquato (2004), a partir da estratégia militar, surgiram e foram amplamente divulgadas diversas concepções aplicáveis às áreas de mercado e até mesmo ao sucesso individual. Para o autor, as ideias originadas no âmbito militar fundamentam a compreensão sobre como as pessoas agem para exercer domínio. Embora não haja um conceito único, a pluralidade apresentada por diferentes autores permite traçar distintas relações e significados relacionados ao tema.

Porter (1996, p. 68), por exemplo, apresenta um conceito de operacionalização da estratégia. Para o autor, ter uma estratégia significa escolher um conjunto de atividades que caracterize uma oferta de valor única. “O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade”.

Diante da numerosidade de conceitos que existem acerca do tema, Mintzberg (1987, p. 11) discorre que embora a natureza humana insista em uma definição para cada ideia, “o campo de gestão estratégica não pode se permitir em depender de uma só definição de estratégia,

certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas”. Freire (1996, p.7) faz uma comparação entre a estratégia militar e a empresarial, ao considerar os objetivos, análises e resultados, conforme quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Comparativo entre a estratégia militar e empresarial

	Contexto Militar	Contexto Empresarial
Objetivo	Conquista e controle de territórios;	Conquista e controle de mercados.
Análises	Condições climáticas; Condições do terreno; Distribuição das forças; Estrutura de comando.	Estudo do mercado; Estrutura da indústria; Pontos fortes e fracos; Organização e liderança.
Resultados	Estratégia militar; Plano de Campanha.	Estratégia empresarial; Plano estratégico.

Fonte: Adaptado de Freire, 1996.

Mintzberg e Quinn (2006), em um contexto mais recente, oferecem teorias para uma compreensão mais aprofundada da estratégia no âmbito empresarial. Eles definem a estratégia como a forma como a organização se posiciona frente ao mercado. Esse entendimento considera três atributos principais: a cultura, a ideologia e a percepção interna da organização.

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (Mintzberg; Quinn, 2006, p. 20).

Os autores apresentam ainda a estratégia delineando cinco abordagens, sendo elas: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Os 5Ps da estratégia, como denominadas, corroboram para um desenvolvimento que desfruta ao máximo dos pontos fortes e dos recursos organizacionais. Mintzberg e Quinn (2006) complementam ainda afirmando que embora existam relações entre as definições, não existe subserviência entre elas. Mesmo havendo aspectos concorrentes, de forma geral, elas se completam. No quadro 2 observa-se os objetivos de cada P.

Quadro 2 – Definição dos 5Ps da estratégia

Definição	Objetivo
Plano	Criar estratégias de forma consciente e com propósito, antes das ações que serão aplicadas. O objetivo é estabelecer direções para a organização.
Pretexto	Realizar “manobras” específicas para superar um oponente ou concorrente. Neste aspecto, a estratégia é utilizada para dissuadir, desencorajar ou confundir os concorrentes na busca de ganho de vantagem.
Padrão	Desenvolver ações que consideram um comportamento consistente, pretendido ou não. As estratégias concebem comportamentos e ações organizacionais de sucesso do passado ou que já foram estabelecidas.
Posição	Adequar a organização e o meio ambiente. A estratégia atua como uma força mediadora com o intuito de buscar uma posição protetora para defender-se e influenciar a competição.
Perspectiva	Desenvolver ações como a intenção e comportamento em um contexto coletivo. É o modo como a organização se percebe frente ao mercado e os serviços que ela se propõe a fazer, ao considerar a sua cultura, ideologia e percepção interna.

Fonte: Adaptado Mintzberg e Quinn, 2006.

Segundo Torquato (2004), a evolução do tema foi marcada por duas grandes revoluções que determinaram mudanças significativas na postura das organizações: a revolução da informação e a revolução no sistema de vendas e distribuição. Essas transformações resultaram no fortalecimento de um novo espírito de cidadania, advindo de uma sociedade mais organizada e consciente de seus direitos e deveres.

No livro “O que é estratégia?”, Whittington (2002) apresenta quatro abordagens distintas: Clássica, Evolucionista, Processualista e Sistêmica. O autor explora essas teorias com especial ênfase nas áreas de comunicação e administração, especialmente no que se refere ao planejamento e à tomada de decisões. Essas abordagens destacam o caráter estratégico da comunicação e oferecem diferentes perspectivas.

A primeira abordagem é a que mais se assemelha com o significado etimológico original da estratégia. Segundo Whittington (2002), é a perspectiva mais antiga e utiliza

predominantemente métodos de planejamento racional, que consideram as informações em etapas cronológicas. Logo, em seu modelo ideal, todo o processo deve seguir de forma linear e detalhada.

No modelo Clássico, as estratégias são desenvolvidas afastadas do “campo de batalha” dos negócios. Entende-se o ser humano como uma criatura lógica e calculista. Ademais, supõe-se que as causas e efeitos podem ser controlados. “Para os clássicos, dominar os ambientes internos e externos exige um bom planejamento. A estratégia é importante nessa análise racional, e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso” (Whittington, 2002, p. 03).

Já para os evolucionistas, apoiados na teoria da evolução biológica de Charles Darwin, não há necessidade de colocar excessivos recursos na tentativa de prever ou controlar o ambiente ou os mercados das organizações. Entende-se que, em virtude da sua natureza dinâmica, agressiva e competitiva, os negócios são imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos no planejamento.

Para a perspectiva Evolucionista, existem razões plausíveis para minimizar as funções administrativas das organizações pois, em sua maioria, os planos e estratégias não possuem um valor real. Por essa ótica, as organizações necessitam entregar novos produtos e serviços apressadamente e, em caso de fracasso, devem retirá-los rapidamente. Logo, a sobrevivência prolongada não pode ser planejada. Resistirão, assim, apenas as empresas que descobrirem como intensificar seus lucros, a partir da manutenção de baixos custos com o intuito de aumentar as chances de adaptação ao ambiente.

A abordagem Processualista também questiona a perspectiva afastada dos clássicos. Para ela, a estratégia deve ser atribuída às imperfeições nos processos organizacionais e de mercado, uma vez que nem sempre esses processos são suficientemente perfeitos ou estão em conformidade com o princípio da sobrevivência proposto pela abordagem evolucionista. Os contextos são fluídos e as organizações estão em constantes mudanças. Para os processualistas, as estratégias devem ser flexíveis, abertas e adaptadas à situação e prática local.

Dentro da perspectiva Processual, as estratégias eficazes emergem diretamente da interação entre as operações diárias (internas) e as forças internas e externas da organização. “Os processos de seleção do mercado, na verdade, são relativamente negligentes: ninguém realmente sabe o que é uma estratégia ótima, e ninguém conseguiria manter-se preso a ela por muito tempo” (Whittington, 2002, p. 04).

Por fim, a abordagem Sistêmica argumenta que as estratégias devem ser adaptadas para se adequar às características e necessidades dos contextos sociais em que são implementadas.

Ela entende que as organizações estão sujeitas às mudanças de ambiente, mas também o afetam. Portanto, deve-se criar estruturas que permitam essa atuação mútua, de modo a facilitar as adaptações sociais e culturais da organização. Embora haja semelhanças entre a abordagem Sistêmica e a Processual, uma diferença essencial reside no fato de que a primeira enfoca as interpretações em um nível macro, enquanto a segunda se concentra no nível micro (interno).

A abordagem Sistêmica, portanto, acredita que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela participa, definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência. A classe social e o país fazem diferença no que toca à estratégia (Whittington, 2002, p. 05).

Tavares (2000), ao buscar contextualizar a estratégia e seu planejamento nas organizações, aborda a evolução do planejamento estratégico em três momentos. década de 50, o foco estava na perspectiva financeira. Nos anos 60, a ênfase foi no planejamento a longo prazo, projetando o futuro a partir de indicadores presentes e passados. Já na década de 70, a atenção se voltou para um planejamento estratégico adaptado às mudanças do ambiente e do mercado.

Complementando essa ideia de evolução, Pitteri (2008, p. 28) observa que, a partir da metade do século XX, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta de gestão essencial para reduzir riscos e incertezas advindos do ambiente externo. Além disso, a autora define a estratégia empresarial como o “posicionamento racional e consciente da empresa em determinado mercado, com determinados produtos ou serviços, para um determinado segmento de clientes”.

Nesse contexto, Bueno (2009a) correlaciona o papel da Comunicação nas organizações, observando que a área deve estar integrada às estratégias gerenciais e não ser vista apenas como uma ferramenta tática. Para o autor, ao ser incorporada ao núcleo das estratégias gerenciais, a Comunicação atua para alinhar as ações da organização com os seus objetivos, fortalecendo a marca e facilitando o posicionamento perante os seus públicos de interesse.

A Comunicação Empresarial, a partir dessa distinção, estaria, prioritariamente, incluída nas estratégias empresariais e teria papel fundamental tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*) como no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações. Todos sabemos que, para muitos segmentos, a comunicação (prestígio da marca, identidade corporativa, imagem e reputação, visibilidade na mídia etc.) é o instrumento de inteligência que contribui para moldar empresas líderes (Bueno, 2009a, p. 57).

Falkheimer e Heide (2018), caminham ainda de forma mais profunda ao tratar que profissionais da comunicação deveriam ser membros das direções das organizações, ao tempo que poderiam atuar de dentro dos processos reais, apoiando em diferentes níveis como no desenvolvimento e na inovação, a partir de discussões e interações. Ademais, os autores

refletem sobre a aplicação da estratégia aos profissionais de comunicação que, segundos eles, embora falem e realizem estratégia continuamente, talvez nem sempre a utilizam sob a ótica de uma lógica racional.

De fato, ao observar a evolução do pensamento estratégico, nascido na área militar e, posteriormente, utilizado nos âmbitos organizacionais, percebe-se que diante de um contexto o qual encontra-se a busca por informações e interações de forma acentuada pelos atores sociais, nota-se a importância da área da Comunicação para as organizações que vivenciam um mercado cada vez mais dinâmico e uma sociedade gradativamente mais complexa.

2.2 Perspectivas estratégicas da comunicação

O poder que a comunicação exerce na sociedade contemporânea é uma realidade, segundo Kunsch (2018). Desponta, assim, a necessidade de considerar a Comunicação como um processo social básico e como fenômeno. Não havendo, portanto, mais espaço na área para o pensamento instrumental de transmissão de informações, apenas. Wolton (2006) apresenta uma série de argumentos que reafirmam a Comunicação como uma das maiores questões do século XXI.

Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global (Wolton, 2006, p. 9).

Ao destacar os encadeamentos entre poder e comunicação, Castells (2009, p. 24) diz que no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade, encontra-se o poder da comunicação. Para ele, o processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade. Pérez (2008) relaciona esse poder à estratégia. Em uma visão positivista, o autor sugere que quando se atua ou comunica-se estrategicamente, esse poder pode ser “domado”.

Historicamente, segundo Kunsch (2018, p.16), assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional passou a ser entendida como uma área estratégica desde o fim da guerra fria em 1989, em virtude de uma nova geopolítica provocada pela globalização e a revolução tecnológica da informação e da comunicação. “Percebia-se que ações isoladas de comunicação de marketing seriam insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com públicos cada vez mais exigentes e uma opinião pública sempre mais vigilante”.

Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de ver a comunicação tão somente como transmissão de informações (Kunsch, 2018, p. 17).

Embora, segundo Saad (2021, p.10), os processos comunicativos permaneçam com elementos que expressam mensagens, no século XXI eles se tornam centrais “ocorrendo por meio de mediações digitalizadas nas quais rapidez e instantaneidade, mobilidade e multiplicidade de vozes são determinantes”. Kunsch (2003, p. 103) reforça ainda que pensar a comunicação sob a perspectiva da estratégia significa auxiliar a organização a se posicionar diante de um contexto plural, “demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento [...] bem como definir sua própria identidade e como querem ser vistos no futuro”.

Argenti (2006) busca esclarecer a respeito do campo, ao indicar três diretrizes que são parte da comunicação organizacional estratégica, são elas: a determinação dos objetivos da comunicação; a decisão sobre os recursos que estão disponíveis para que se alcance os objetivos; e a elaboração de um diagnóstico da reputação da organização. Para o autor, apenas após delinear esses três aspectos, a organização seria capaz de estabelecer uma estratégia, definir como serão elaboradas e transmitidas as mensagens aos seus públicos e avaliar os resultados das atividades comunicativas. A figura 1 exemplifica o pensamento do autor.

Figura 1 – Estrutura estratégica da Comunicação Empresarial



Fonte: Adaptado Argenti, 2006.

Bueno (2009a, p. 59), ao tratar sobre a comunicação estratégica, aborda a vinculação da questão com a administração estratégica. Segundo o autor, é incompatível pensar nos dois

assuntos separadamente. “A comunicação empresarial não se sustenta em ambientes organizacionais em que essa perspectiva de planejamento esteja ausente”. Logo, a comunicação, segundo o autor, só pode ser pensada, implantada e exercida se a organização praticar a administração estratégica.

Um empecilho, segundo Bueno (2009), ocorre quando gestores inserem a área de comunicação em instâncias operacionais, apenas. Em virtude disso, são criadas impossibilidades para que profissionais da área sejam participativos no processo de gestão e tomadas de decisão. Dificultando, por exemplo, até mesmo o planejamento da comunicação que é uma atividade que envolve a direção da empresa e implica em ponderações para evitar improvisações e erros que possam comprometer a imagem e a execução dos objetivos organizacionais.

O planejamento em comunicação deve resultar de uma política de comunicação, instrumento de gestão que vislumbra ações e estratégias também de longo prazo. Ele deve estar em sinergia com a cultura da organização, considerar o perfil da concorrência e da sua área específica de atuação, o contexto econômico, sociocultural, ambiental e legal em que a organização se insere e, inclusive, estar sintonizado com a própria estrutura à disposição de quem planeja (recursos humanos e financeiros, por exemplo) (Bueno, 2009b, p. 378).

Além do distanciamento da área de comunicação no processo do planejamento, Bueno (2009) cita outras adversidades que dificultam a realização da Comunicação Organizacional (Empresarial) estratégica, principalmente, no Brasil. Dentre as complicações, estão, por exemplo: a falta de conhecimento e de sistematização permanente sobre mercados e concorrentes e a carência de definição e implementação de estratégias e de avaliação dos resultados. Em sua obra, o autor aponta uma série de diretrizes para que a Comunicação Estratégica aconteça nas organizações, conforme quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Diretrizes para a comunicação organizacional (empresarial) estratégica

Diretriz	Objetivo
Construção de cenários	Deve-se considerar as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios e na comunicação, diante do contexto atual.
Personalização dos contatos	Admite-se que as formas de relacionamento, fomentada pelas novas tecnologias, dependem de circunstâncias sociais e culturais específicas.
Estrutura em redes	Considera-se que as maneiras convencionais estão sendo substituídas por outras maneiras de comercialização e produção.

Ativos intangíveis	Valoriza-se artigos como a rede de relacionamentos, a marca, a reputação e a imagem.
Gestão do conhecimento	Estima-se a diversidade e a comunicação interna, ao considerar a pluralidade de ideias.

Fonte: Adaptado Bueno, 2006.

Na concepção de Bueno (2006), a Comunicação nas organizações deve ir além da simples execução de ações táticas e da intuição dos executivos. Ela precisa estar profundamente conectada à análise ambiental e ao entendimento das necessidades reais dos públicos. Em um mercado competitivo e globalizado, onde não há espaço para improvisação, a Comunicação deve ser estrategicamente planejada para contribuir de maneira efetiva para o cumprimento da missão, dos objetivos e dos valores organizacionais.

[...] as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade. Isso significa que deve haver total integração entre a comunicação interna, a institucional e a de negócios na busca pela eficiência e efetividade organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo, e não só da empresa isoladamente. Estudar, compreender e praticar a comunicação organizacional, portanto, é muito mais complexo do que se possa imaginar (Kunsch, 2009, p. 80).

Contudo, mesmo com a complexidade da sociedade atual e a importância de uma Comunicação Estratégica para que as organizações possam lidar com essa realidade, as ações continuam sendo definidas apenas pela intuição, sem um planejamento construído em informações e um conhecimento aprofundado a respeito do conceito de estratégia e da amplitude que ele representa. Para Kunsch (2018, p. 14), “a visão predominante de Comunicação Estratégica é comumente mais centrada nos resultados pragmáticos das ações comunicativas [...], ignorando a complexidade e as incertezas do ambiente [...]”.

Este estudo não visa determinar estratégias específicas, dada a ausência de um caminho único, como já foi observado. No entanto, para aprimorar a correlação entre Estratégia e Comunicação, Oliveira e Paula (2007) apresentam cinco componentes básicos que definem e estabelecem essa relação: o Tratamento Processual da Comunicação; a Inserção da Comunicação na Cadeia de Decisões; a Gestão de Relacionamentos; o Processo Planejado; e o Processo Monitorado.

O Tratamento Processual da Comunicação refere-se à comunicação vista de forma ampla e integrada à gestão da organização, abordando-a como um processo contínuo em vez de ações isoladas ou desarticuladas dos subcampos como Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda. A Inserção da Comunicação na Cadeia de Decisões envolve o papel

da comunicação no processo decisório, orientando a análise de situações e cenários que afetam os atores sociais e recomendando a consideração das expectativas e demandas desses atores para informar as decisões organizacionais.

A Gestão de Relacionamentos evidencia a comunicação nas interações e diálogos da organização com seus públicos, sendo potencializada pelas características da sociedade em rede e pelos múltiplos papéis desempenhados pelos atores sociais. O Processo Planejado refere-se ao alinhamento e apoio da comunicação aos objetivos e estratégias organizacionais, exigindo ações intencionais e sistematizadas baseadas em estratégias de posicionamento e relacionamento. Por fim, o Processo Monitorado abrange a avaliação dos impactos e dos resultados da comunicação, utilizando metodologias e instrumentos para uma análise sistemática e periódica das expectativas e demandas dos atores sociais.

Acrescenta-se que Oliveira e Paula (2007) destacam dois níveis para o Processo Monitorado. O primeiro nível foca na construção de sentido e avalia a qualidade, os impactos e os resultados da comunicação em relação aos objetivos estabelecidos e às referências de mercado. O segundo considera a contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais, exigindo a definição de indicadores de desempenho alinhados aos objetivos estratégicos e a implementação de metodologias contínuas de avaliação e mensuração.

Ao relacionar os cinco componentes da dimensão estratégica da comunicação, Oliveira e Paula (2007) destacam ainda a respeito da construção de sentido no ambiente organizacional que ocorre com os fluxos informacionais e relacionais. A partir deles, existe a possibilidade do tratamento e contextualização das mensagens que tratam sobre a atuação da organização. “As circunstâncias e o contexto da interação possibilitam o surgimento e a construção de novas percepções pelos atores sociais” (Oliveira; Paula, 2008, p. 51). A seguir, a figura 2 apresenta os componentes da dimensão estratégica na visão das autoras.

Figura 2 – Componentes da dimensão estratégica



Fonte: Adaptado de Oliveira; Paula, 2007.

Oliveira e Paula (2007) destacam que o modelo de informação unidirecional não é suficiente para sustentar um programa de comunicação. Abordar a Comunicação Organizacional sob a ótica da estratégia exige que a área mantenha um contato constante com outros conhecimentos científicos. Segundo elas, “a Comunicação Estratégica nas organizações reforça a importância da interlocução e ressalta a insuficiência do paradigma clássico/informacional para dar conta da complexidade com a qual as organizações se deparam no processo de interação” (Oliveira; Paula, 2007, p. 23).

Nesse contexto, Kunsch (2003) complementa ao observar que as mudanças no século XX não se encerraram com o fim desse período, mas foram acentuadas pelos efeitos da

globalização e pela revolução tecnológica da informação. Esses fatores pressionam as organizações “a se adaptar, a reagir e a inovar-se constantemente para poder acompanhar as mutações contínuas do macrosistema social” (Kunsch. 2003, p. 259).

Em virtude dessa dinâmica, Bueno (2006) aborda a avaliação e mensuração de resultados, objeto deste estudo. Ao tempo que trata a respeito da análise permanente das atividades, o autor ressalta a importância de sua aplicação para que ajustes sejam realizados, de modo a garantir que os objetivos sejam alcançados.

Não é incomum percebermos que, mesmo produtos tradicionais da comunicação empresarial (*house-organs* e publicações de toda ordem, eventos e patrocínios, assessoria de imprensa, etc.), não merecem avaliação sistemática ou, o que pode parecer mais surpreendente, não decorreram de pesquisa ou planejamento prévio. Eles foram criados e são mantidos por absoluta convicção de que são necessários (embora muitos deles não justifiquem essa condição) e, muitas vezes, reproduzem modelos e padrões que não estão em sintonia com a cultura organizacional, com a dinâmica do mercado ou com os objetivos maiores das organizações (Bueno, 2006, p. 18).

Entende-se que com as transformações tecnológicas, o espaço de trocas simbólicas e práticas tem evidenciado um novo paradigma de diálogo e interação. Nesse cenário, emissores e receptores não ocupam posições hierárquicas fixas, mas se alternam como agentes ativos no processo comunicacional, intercalando os seus lugares de escuta. Essa dinâmica reforça a necessidade de adotar uma abordagem mais flexível e adaptativa na Comunicação.

2.3 Comunicação organizacional e as novas tecnologias digitais: o diálogo como estratégia

Kotler (2021) afirma que, no século XXI, a comunicação organizacional despertou novos paradigmas para enfrentar as transformações da sociedade contemporânea, com uma evolução que levou quase 70 anos para focar na centralidade humana. O autor destaca que o desafio atual se materializa em três situações principais: o abismo entre gerações⁴, a polarização da prosperidade e o fosso digital.

Essa é a primeira vez na história que cinco gerações vivendo juntas no planeta têm atitudes, preferências e comportamentos contrastantes. Os *baby boomers* e a geração X ainda detêm a maior parte das posições de liderança nos negócios e o maior poder aquisitivo relativo. Mas as gerações Y e Z, mais digitais, já representam a maior parte da força de trabalho, bem como os maiores mercados consumidores (Kotler 2021, p. 15).

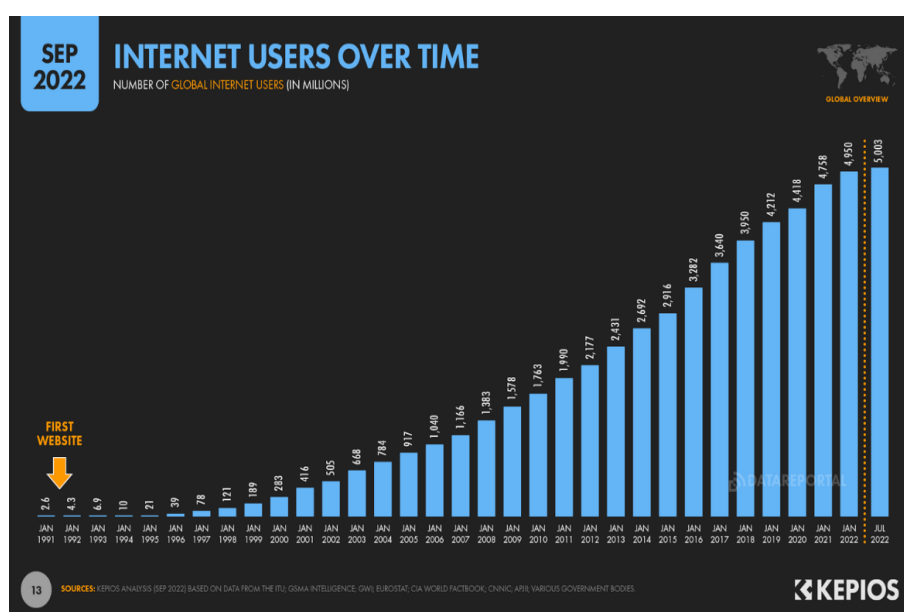
Para Saad (2021), a terceira metade do século XXI iniciou com um cenário midiaticizado cuja vida em sociedade tem como elemento central os processos comunicativos. Nesse sentido,

⁴ De acordo com Lima (2012), o termo geração serve para classificar um período dentro de um espaço de tempo. Sendo a Y composta por nascidos entre 1985 e 1999 e a Z por pessoas que nasceram a partir do ano 2000;

diversas pesquisas apontam sobre os possíveis impactos ou como as tecnologias vêm alterando a forma das organizações se comunicarem com seus públicos.

A partir do contexto digital, Kemp (2022) trata que embora as tendências tecnológicas possam mudar rapidamente, alguns dados são relevantes para encontrarmos *insights*⁵ mais recentes sobre a evolução dos comportamentos no meio. A figura 3, por exemplo, expõe dados da pesquisa da *DataReportal* em parceria com o *Hootsuite* e *We Are Social* sobre a evolução quanto a utilização da internet em uma perspectiva mundial.

Figura 3 – Número global de usuários de Internet



Fonte: DataReportal, 2022.

Neste contexto digital, a pluralidade de pessoas e a necessidade de compreensão são destacadas por Iasbeck (2004), que aponta que o diálogo é essencial para entender e valorizar como determinada linguagem é percebida pelo público. Ellinor e Gerard (1998) argumentam que o diálogo não apenas eleva a autenticidade e a qualidade das decisões, mas também favorece a disposição em torno dos sentimentos compartilhados.

Kotler (2021) ressalta que a pandemia de Covid-19 e o distanciamento social forçaram as empresas a buscar novas formas de gestão e adaptabilidade, acelerando a digitalização e impactando os comportamentos de forma duradoura. Para o autor, as restrições e *lockdowns*⁶ provocaram mudanças comportamentais que se estenderão por bastante tempo como, por

⁵ Entendimento e percepções na mente de um indivíduo (tradução livre do autor, 2022).

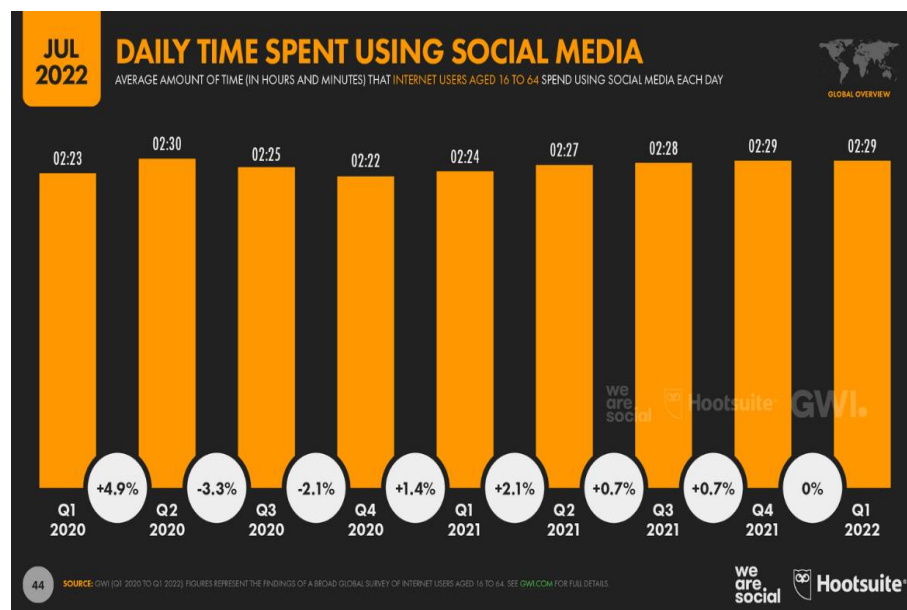
⁶ Confinamento (tradução livre do autor, 2022).

exemplo, a rotina ao estilo de vida digital, absorvido por grande parte das pessoas independente da geração. pandemia da Covid-19 serviu como um acelerador, fazendo com que questões discutidas desde o final do século XX assumissem novas formas e sacudissem “as empresas, para que deixassem de procrastinar às iniciativas de digitalização” (Kotler, 2021, p. 117).

Nesse sentido, a discussão sobre a internet e o diálogo, como abordado por Ellinor e Gerard (1998) e Oliveira (2018), ganha relevância. Portanto, a Comunicação Estratégica se configura “pelo diálogo que, recursivamente, viabiliza as relações e estabelece vínculos que redefinem o mundo em transformação” (Oliveira, 2018, p. 61).

Após mais de duas décadas do século XXI, nota-se que a internet, de fato, constituiu-se em um espaço relevante de troca de informações e conhecimentos. Nas redes sociais, por exemplo, as pessoas dedicam em média mais de 2 horas por dia (figura 4), segundo Kemp (2022).

Figura 4 – Tempo de uso de Redes Sociais



Fonte: DataReportal, 2022.

Diante da complexidade atual, a concepção de estratégia como vinculada a fórmulas fixas e ciência do êxito perde força, como relembra Pérez (2012), embora ainda se encontre determinadas “ideias” que prometem receitas libertadoras. A internet tem contribuído para que o entendimento da comunicação no contexto organizacional evolua, deixando para trás perspectivas lineares e previsíveis. Segundo Wolton (2010, p. 19-26), “ontem comunicar era transmitir [...] Hoje, é mais conviver e administrar discontinuidades.”

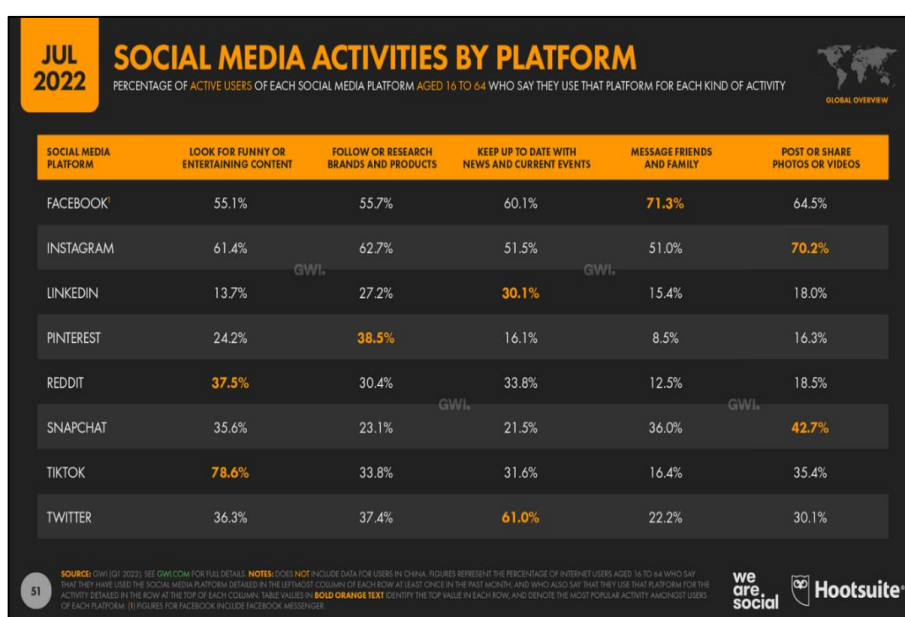
Assim, a perspectiva relacional emergente do paradigma dialógico entende a comunicação como um processo de movimento, de articulações e de relações (França, 2001), fundamentando a comunicação na bilateralidade e caracterizando-a pela igualdade de condições entre os interlocutores envolvidos.

Oliveira (2021, p. 211) acredita que embora o paradigma dialógico seja discutido teoricamente há décadas, “foi nos primeiros anos do século 21 que ele ganhou força nos estudos da comunicação, também com contribuição de diversos campos do saber”. Na perspectiva relacional, parte-se, segundo a autora, da questão central que é o outro.

O desafio adicional está na ambiência digital, em que hoje ocorrem, de forma preponderante, tanto as interações quanto o cenário de vulnerabilidades representado pela ocorrência de acontecimentos críticos geradores de crises que impactam a reputação construída (Oliveira, 2021, p. 212).

Nesse sentido, Lima e Bastos (2012) afirmam que estudar a comunicação no contexto organizacional implica analisar a relação entre interlocutores e a construção de sentidos a partir de trocas simbólicas. A perspectiva relacional, conforme Oliveira (2018), foca na interação e na (re)definição contínua potencializada pelas interações entre os interlocutores. A Figura 5, com base no relatório da *DataReportal* (2022), ilustra a visão relacional e o papel da comunicação ao destacar as principais utilizações das plataformas sociais pelos indivíduos. Embora Kemp (2022) ressalte que as motivações para o uso variam, a comunicação entre pessoas é uma constante em todas as plataformas, variando em escala.

Figura 5 – Atividades de uso por redes sociais



Fonte: DataReportal, 2022.

Inseridas nessa conjuntura, as pessoas criam significados fundamentados no ambiente e na conexão com as redes sociais. Segundo Terra (2012), estamos, portanto, na era da mediatização dos indivíduos.

Estamos na era de mediatização dos indivíduos, na possibilidade de usarmos mídias digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressões pessoais. Daí o termo usuário-mídia. Cada um de nós pode ser um canal de mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador ou apenas um difusor dos seus próprios conteúdos (Terra, 2012, p. 76).

Ao conceber a amplitude da internet, o diálogo configura-se ainda mais como um desafio. A respeito dos conteúdos disponibilizados por organizações, Jenkins (2014) pondera acerca da atratividade da mensagem. Segundo o autor, a questão da relevância é inegociável para a audiência. Deste modo, se um assunto não tem potencial de gerar conversas e ser compartilhado, já está destinado a ser irrelevante.

Outro revés está no próprio usuário-mídia (Terra, 2012). Naturalmente, hoje ocorrem tantas interações que existe um cenário de vulnerabilidades representado pela ocorrência de acontecimentos geradores de crises que impactam a reputação das marcas (Oliveira, 2021). Santaella (2010) trata tanto das incertezas interpessoais quanto das organizacionais, nos meios digitais. “A relação entre o eu e o(s) outro(s) fica rodeada de ambiguidades, geradas, por exemplo, pelo potencial para o anonimato, para a construção múltipla de eus e identidades nos espaços plurais que a internet propicia” (Santaella, 2010, p. 83).

Para exemplificar a internet enquanto espaço de debate, em março de 2020, o empresário Junior Durski, dono do Madero e de outros restaurantes, criticou as medidas de isolamento social para conter a Covid-19. Em seu *Instagram*, disse que o país não poderia parar “por 5 ou 7 mil mortes”. A publicação teve repercussão negativa e milhares de pessoas convocaram boicotes aos produtos do Madero. Dois meses após o caso, Durski disse que o faturamento da empresa despencou e que precisaria se reinventar após a pandemia (Ferreira, 2020).

A partir do exemplo citado, nota-se que apesar das novas tecnologias digitais estarem disponíveis para o processo de comunicação, criar conexões e aproximar os interlocutores é uma atividade sensível. Wolton (2011) chama a atenção para a relação com os atores envolvidos.

A revolução do século XXI não é a da informação, mas a da comunicação. Não é a da mensagem, mas a da relação. Não é a da produção e da distribuição da informação por meio de tecnologias sofisticadas, mas a das condições de sua aceitação ou de sua recusa pelos milhões de receptores, todos sempre diferentes e raramente em sintonia com os emissores (Wolton, 2011, p. 15).

A comunicação não ocorre por consequência do uso de tecnologias digitais nas organizações. O risco de afastamento entre os envolvidos está, principalmente, em não incluir a perspectiva humana com todas as suas nuances na produção da comunicação organizacional.

Da mesma forma, a informação por si só não é capaz de envolver todo o processo de comunicação. “O poder da comunicação está na capacidade de interação dialogada, com base na qual se constrói sentido para as percepções do interlocutor” (Oliveira, 2021, p. 218).

Portanto, ao promover o reconhecimento da participação dos interlocutores para criar conexões reais e duradouras, as novas tecnologias digitais, se empregadas de forma estratégica, podem potencializar a relação entre as organizações e seus públicos. Como exemplo, temos o *big data* e a Inteligência Artificial⁷ (IA) que podem atuar para que informações a respeito de determinadas audiências sejam obtidas, com o intuito de “criar e implementar ações que sejam mais assertivas e gerem o resultado almejado” (Boarini, 2021, p. 127).

Para um melhor entendimento, abordou-se sobre as implicações do *big data* e da IA expondo seus encadeamentos no planejamento da comunicação. Em seguida, tratou-se acerca da relevância do conhecimento sobre as oportunidades e riscos relacionados ao não cumprimento das legislações que buscam proteger os dados dos indivíduos.

3 COMUNICAÇÃO ALÉM DE NÚMEROS: DO PLANEJAMENTO AOS RESULTADOS EM TEMPOS DE *BIG DATA*

Internet das coisas (*IoT*)⁸. *Big Data*. Inteligência Artificial (IA). Robôs autônomos. Não parece haver espaço para a palavra retrocesso na era contemporânea, ao falar acerca do surgimento de novas tecnologias. Somos testemunhas e vivenciamos na prática do dia a dia os impactos dessas modernizações na forma de comunicação das empresas com os seus públicos. Ora como profissionais do setor, ora como público-alvo no consumo de produtos e serviços.

Nesse contexto, o advento do *big data* trouxe consigo um vasto e complexo número de informações. A demanda atual do mercado concedeu aos dados o título de nova *Commodity* (Davenport, 2013). Por essa realidade, debruou-se, neste capítulo, em explorar o Planejamento da Comunicação sob o viés dos tempos atuais. Aborda-se acerca de métodos inovadores e abordagens ágeis que têm permitido às organizações novas formas de enxergar tanto a realidade do mercado quanto a própria.

⁷ Inteligência Artificial refere-se a sistemas ou máquinas que se assemelham com a inteligência humana. Possuem o objetivo de executar tarefas e podem se aprimorar iterativamente com base nas informações que coletam. Saiba mais em: oracle.com/br/artificial-intelligence/what-is-ai/;

⁸ O termo ‘internet das coisas’ vem do inglês, *Internet of Things (IoT)*. A expressão criada por Kevin Ashton, pesquisador britânico do Instituto de Tecnologia de Massachusetts no final dos anos 90 (Carvalho, 2021).

Discutir-se-á como o desenvolvimento contínuo de estratégias de comunicação tem se tornado essencial para as organizações contemporâneas, permitindo-lhes perceber e agir frente aos desafios de uma realidade abarrotada de informações. Aborda-se, para tanto, a avaliação e mensuração dos esforços em comunicação, de acordo com a concepção de que a capacidade de quantificar os resultados das atividades da área se tornou um fator determinante para a alocação eficaz de recursos e o refinamento contínuo das estratégias.

Destacar-se-á ao longo deste capítulo a importância intrínseca das metas e indicadores. Acredita-se que a definição de metas alcançáveis é essencial para orientar as ações de comunicação em direção a resultados mensuráveis. Considera-se que os indicadores, por sua vez, desempenham um papel importante ao fornecer *insights* sobre o desempenho das ações comunicativas. Explora-se, portanto, como a seleção criteriosa de metas e indicadores contribui para uma comunicação organizacional eficiente e focada em resultados.

Isto posto, tratar-se-á também sobre a utilização de métodos ágeis na Comunicação. Apresenta-se a metodologia *Business Model Canvas* como um recurso dinâmico para a concepção e implementação de estratégias. Através do Canvas, as organizações podem visualizar suas demandas, alinhando objetivos, recursos e ações de maneira integrada.

Ao prosseguir sobre metodologias ágeis, aborda-se também sobre a SMART cuja sigla vem do inglês (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) e se constitui em um recurso que oferece um roteiro para a criação de metas precisas, alcançáveis e alinhadas aos propósitos organizacionais. Após isso, explora-se sobre a transformação dos dados em *insights* por meio do conceito de *dashboard*.

No final deste capítulo, abordar-se também sobre o cálculo do retorno sobre o investimento (ROI) em comunicação. Neste sentido, entende-se como as métricas financeiras podem ser entrelaçadas com os resultados de comunicação para fornecer uma avaliação abrangente do impacto das estratégias adotadas nas organizações.

Por fim, ainda que de forma breve, trata-se sobre as oportunidades e desafios decorrentes da interseção entre a Comunicação Organizacional, o *Big Data* e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Fala-se acerca das implicações éticas e legais que moldam a comunicação em um ambiente cada vez mais orientado por dados. Acredita-se que por meio da utilização de métodos ágeis, avaliação precisa e aproveitamento responsável do *Big Data*, as organizações podem trilhar um caminho mais informado e eficaz em direção a uma comunicação orientada e alinhada com os objetivos da organização.

3.1 Comunicação organizacional, *stakeholders* e planejamento

Compartilha-se, neste estudo, da definição de Lawrence Frey, Carl Botan, Paul Friedman e Gary Kreps (apud Marchiori, 2008, p. 179), que consideram a comunicação como o processo de gerenciar “mensagens e mídias com o propósito de criar significados”.

Já “Organização” é assimilada a partir da concepção de que organizações são mini sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura (Morgan, 1996). Vistas também como “como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”. Ao tempo que se constituem “com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, mas que dependem de recursos de toda ordem” (Nassar, 2008, p. 62-64).

Ao tratar sobre a Comunicação Organizacional, Kunsch (2009, p. 79) busca entender “de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram”. Em sua obra, a autora traduz o caráter multidisciplinar do campo ao trazer quatro sentidos para a sua composição, ou seja, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa.

Já Bueno (2014b, p. 3-4) contribui para o entendimento do tema ao definir a Comunicação Organizacional como um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”. Nesse contexto, as ações previstas geralmente são voltadas “para funcionários, clientes, acionistas, imprensa, sindicatos, parlamentares, entidades e grupos organizados e mobilizados da comunidade (ambientalistas, por exemplo), entre outros, e a sociedade em geral”. Os públicos de interesse são tratados pelo autor pela expressão *stakeholders*.

Para uma definição, Ana Luísa de Castro Almeida e Janete de Lara Oliveira Bertucci (2010, p. 204), tratam de públicos de interesse a partir de duas perspectivas: a primeira, mais abrangente traz a visão de que “*stakeholders* são todos aqueles que afetam e são afetados pelas ações organizacionais”. A segunda, mais reduzida, denomina-os como “grupos que contribuem de forma decisiva para a sobrevivência e o desempenho da organização”.

Outras duas definições discorrem sobre a definição: a primeira é a de que *stakeholders* são partes interessadas que englobam indivíduos e grupos que estão associados aos objetivos da organização e desempenham um papel na conquista dos resultados (Chiavenato; Sapiro,

2003). A segunda sugere que essas partes têm suas próprias intenções, que podem ser diferentes dos objetivos da organização (Whight; Kroll; Parnell, 2009).

Durante o encontro dos interesses organizacionais e das expectativas dos públicos, emerge um desafio essencial para a comunicação, como destacado por Kunsch (2008): a busca por um equilíbrio entre as metas e aspirações da organização e as demandas e anseios dos seus públicos. Conforme a autora é preciso planejar de maneira consciente e estratégica a comunicação para alcançar esse objetivo.

Em tempos de convergência midiática (Jenkins, 2009), realizar um planejamento de comunicação apresenta necessidades singulares devido à natureza complexa e interconectada das mídias, das audiências e das plataformas. O autor chama atenção para um contexto em que os fluxos de conteúdo, os mercados midiáticos e o comportamento do público transcendem os limites tradicionais dos meios de comunicação.

Por convergência refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando (Jenkins, 2009, p. 27).

Diante da realidade atual, habitualmente, observa-se profissionais de comunicação serem indagados sobre qual melhor canal ou plataforma social para alcançar determinados resultados. A pergunta, que parece modesta, vem com uma série de passionalidades nas entrelinhas. A determinação de quais canais são os mais eficazes para atingir determinados nichos é um desafio, pois as preferências e os comportamentos das audiências podem variar amplamente (Jenkins, 2009). Em outras palavras, “O mundo mudou. O consumidor mudou. E as organizações estão mudando a forma de se comunicar e relacionar em nome de sua própria sobrevivência (Rhoden; Andres, 2020, p. 11).

Explorando o conceito de cultura de convergência (Jenkins, 2009), verifica-se uma oportunidade para conectar de maneira eficaz públicos de interesse, em virtude da variedade e acessibilidade dos meios disponíveis atualmente. Ao ponderar sobre qual plataforma utilizar, nota-se uma relação indireta com o conceito de público-alvo, pois existem conexões na forma que a mídia é consumida e distribuída. Logo, escolher a melhor estratégia dependerá da compreensão da audiência. “Conhecendo o público e as particularidades que o compõem, pode-se atender a cada perfil com mais efetividade em termos de comunicação o que estes querem, tem de expectativas e demandas” (Rhoden; Andres, 2020, p. 9).

No contexto da gestão da Comunicação Organizacional, considerando a complexidade dos públicos envolvidos e as diversas estratégias viáveis, Kunsch (2003) apresenta o planejamento como uma função básica para a área da comunicação. Delineando a sua perspectiva sobre o assunto, a autora identifica quatro fases essenciais para a sua efetivação: pesquisa, planejamento, implementação e avaliação.

A importância da pesquisa, diagnóstico, definição de estratégias, ações e avaliação em um processo contínuo são enfatizados por Kunsch (2003), que aproxima as áreas de Comunicação e Gestão. Observa-se a relação do planejamento proposto pela autora com o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) desenvolvido por Walter A. Shewhart, um estatístico e físico norte-americano, na década de 1920. O circuito foi popularizado e amplamente difundido por outro especialista em gestão, William Edwards Deming (1986), que a dinâmica no Japão após a Segunda Guerra Mundial para ajudar a proteção econômica do país (Gaspar; Gomes; Miranda, 2010).

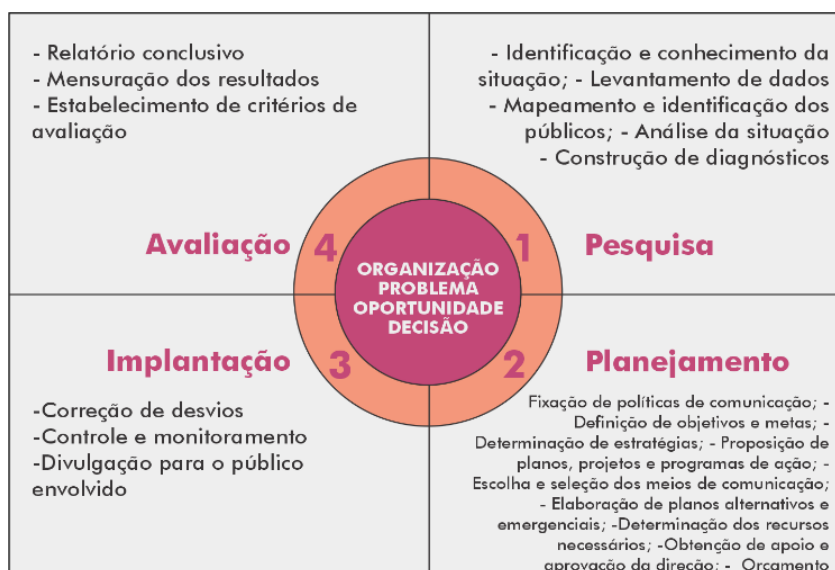
Embora atualmente existem outras terminologias e modelos de atuação como o PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), acredita-se que o mais importante por traz dessas definições são os conceitos que elas defendem como a adoção de uma abordagem iterativa, na qual os processos são constantemente ajustados com base na avaliação e nos resultados obtidos.

Percebe-se que as fases do planejamento de comunicação proposto por Kunsch (2003) se entrelaçam de maneira sinérgica em um processo contínuo. A ideia é construir atividades de comunicação que tenham qualidade e melhorar continuamente os processos realizados. Logo, cada etapa é composta por um conjunto de elementos.

A autora estrutura o processo de planejamento de Relações Públicas em quatro partes principais. A primeira etapa é a pesquisa, que abrange a identificação e conhecimento da situação, levantamento de dados, mapeamento e identificação dos públicos, análise da situação e construção de diagnósticos. Em seguida, o planejamento, a etapa mais detalhada, inclui: a fixação de políticas de comunicação, definição de objetivos e metas, determinação de estratégias, proposição de planos, projetos e programas de ação, escolha e seleção dos meios de comunicação, elaboração de planos alternativos e emergenciais, determinação dos recursos necessários, obtenção de apoio e aprovação da direção, e elaboração do orçamento.

As duas etapas finais, conforme descrito por Kunsch (2003), são a implantação e a avaliação. Na implantação, as subetapas incluem correção de desvios, controle e monitoramento, e divulgação para o público envolvido. Já a avaliação consiste na elaboração de um relatório conclusivo, mensuração dos resultados e estabelecimento de critérios de avaliação, como ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Etapas do processo de planejamento de Relações Públicas e as interconexões



Fonte: Adaptado de Kunsch, 2003, p. 326.

Para Kunsch (2003, p. 325) “o diagrama proposto, na forma circular, é proposital, a fim de demonstrar que se trata de um processo contínuo”. O ciclo permite que a medida que situações e proposições de soluções surjam, novas definições, em caso de necessidade, sejam tomadas a partir de uma ótica dinâmica e questionadora. Para a autora, esse modelo é importante por ser adaptável ao contexto e buscar, de forma consciente, maior eficiência, eficácia e efetividade das ações realizadas e previstas.

A partir da figura exposta, nota-se que apesar de possuírem origens distintas, existe uma relação entre o planejamento de comunicação proposto por Kunsch (2003) e o ciclo PDCA. As duas se constituem em abordagens estratégicas que possuem o propósito de melhorar continuamente as atividades realizadas. A autora realiza um esforço para desenvolver um modelo que destaca a importância do planejamento de comunicação ser direcionado à estratégia da organização.

A seguir, realizou-se uma descrição para tornar mais claro a relação entre o modelo de Kunsch (2003), o Ciclo PDCA e o alinhamento estratégico da comunicação. O quadro 4 organiza e integra os componentes das diferentes etapas do processo de planejamento de Relações Públicas, facilitando a compreensão das interações entre pesquisa, planejamento, implantação e avaliação, e como esses elementos se relacionam com o ciclo contínuo de planejamento e controle da comunicação estratégica.

Quadro 4 – Relação entre o Modelo de Kunsch (2003), o Ciclo PDCA e o alinhamento estratégico da comunicação

Fase do Ciclo PDCA	Componente do Modelo de Margarida Kunsch	Alinhamento com a Estratégia Organizacional
<i>Plan (Planejar)</i>	Pesquisa para identificar e conhecer a situação.	Neste momento, o ponto de partida é conhecer a organização de forma geral, ou seja, cultura, missão, visão, comunicação, públicos, valores, produtos ou serviços. A pesquisa é importante para delinear os objetivos de comunicação e alinhá-los aos objetivos estratégicos da organização.
<i>Do (Fazer)</i>	Planejamento para implementar estratégias de comunicação. Neste momento, orienta-se e direciona as ações.	O estabelecimento de políticas de comunicação viabiliza normalizar as ações comunicacionais. Neste momento é importante se certificar que as atividades de comunicação estejam em conformidade com a política global da organização.
<i>Check (Verificar)</i>	Implantação e monitoramento contínuo dos resultados de comunicação.	Nessa fase, concretiza-se as medidas e ações pontuadas no planejamento. Além de permitir a análise do progresso em relação às metas estratégicas e identificar a eficácia das ações de comunicação.
<i>Act (Agir)</i>	Avaliação para ajustar e melhorar as ações com base nos resultados e <i>feedback</i> .	Na fase final do ciclo, existe um equacionamento, a partir de uma perspectiva crítica. É a oportunidade para facilitar a adaptação das estratégias de comunicação e maximizar a contribuição para a

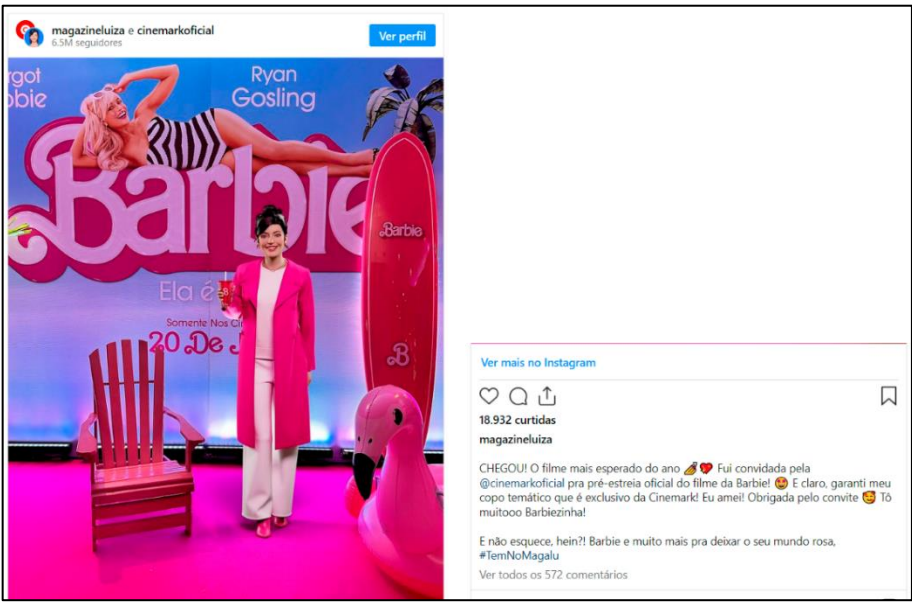
		estratégia da organização de forma global.
--	--	--

Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

Para exemplificar a relação entre o planejamento de comunicação proposto por Kunsch (2003) e a cultura da convergência de Jenkins (2009), pode-se usar casos reais que demonstram como as duas abordagens se combinam no entendimento de criar estratégias de comunicação eficazes, direcionadas para públicos que devem ser conhecidos e mapeados previamente.

Recentemente, temos o caso da Barbie que é uma das marcas mais fortes do mundo e passou a ser avaliada em mais US\$ 700 milhões após o filme lançado em 2023, de acordo com os cálculos da Brand Finance, consultoria especializada em *branding* (Mallory, 2023). Desde antes do lançamento, realizaram-se uma série de atividades como a apresentação das personagens em uma série de vídeos virais na internet, a personalização de espaços em shoppings na cor rosa, mostrando na prática um exemplo de utilização de vários meios para transmitir uma mensagem com o mesmo significado. A marca não apenas planejou cuidadosamente sua mensagem e estratégias de comunicação, como sugerido por Kunsch (2023), mas também aproveitou a convergência de mídias para envolver o público em diferentes plataformas, tanto nos meios *online* quando *off-line*, conforme figura 7:

Figura 7 – Conexões com pessoas e organizações marcaram lançamento do filme



Fonte: Instagram Magazine Luiza, 2023.

Ao incorporar estratégias diretamente da trama do filme à vida real, a campanha começou gerando *buzz*⁹ e entusiasmo em torno da marca. A estratégia se mostrou favorável para vender produtos relacionados ao tema. Em segundo momento, o filme trabalhou na reformulação da marca, tornando-a mais moderna para atrair um público com maior amplitude. Por último, a parceria com outras organizações potencializou o valor da própria marca (Mallory, 2023).

As ações em torno do tema se tornaram virais e potencializaram diálogos em diversas plataformas. Juntou-se, portanto, dois ingredientes importantes: a nostalgia em volta do tema e a abordagem de preocupações contemporâneas que repercutiram nos consumidores mais novos, com a finalidade de aproximar as pessoas da marca. Para isso, as estratégias envolveram desde a promoção de imagens positivas de empoderamento a desvinculação de ideais corporais e consumo em massa. O caso mostrou há pouco tempo como reformular estratégias e criar narrativas mais verdadeiras e próximas das pessoas, apesar da amplitude do público em questão (Mallory, 2023).

As concepções apresentadas, relacionam-se com a perspectiva de Terra (2021, p. 155) quando apresenta o papel da organização como aglutinadora de interesses comuns, “baseando-se naquele setor/segmento em que atua, servindo, inclusive, como fonte de confiança, referência e conteúdo de determinada temática”. Segundo a autora, para que estejam no centro de interesse dos seus públicos, as organizações precisam manter uma comunicação direta. Tornando-se *brandpublishers*¹⁰.

O processo se inicia criando canais de conteúdo próprios ou usando as plataformas de mídias sociais de maneira a impactar diretamente suas audiências. Como objetivo, tais marcas vão trabalhar para municiar o público com informações que construam opinião favorável aos interesses institucionais ou comerciais, mas que também gerem benefícios para os consumidores de conteúdo (Terra, 2021, p. 155).

Apesar de o exemplo do filme focar mais nos aspectos da comunicação mercadológica e institucional (Kunsch, 2003), pode-se ainda aprofundar mais o caso para os aspectos do planejamento de comunicação. Ao tratar dos aspectos do monitoramento e controle, por exemplo, algumas informações publicadas são relevantes para medir o sucesso da campanha. Dados do *Buzzmonitor Trends*¹¹ mostram que em trinta dias, especificamente de 26 de junho a 26 de julho de 2023, foram publicados mais de 1.045.738 *posts* com a *hashtag*¹² “#barbie” ou

⁹ *Buzz Marketing* é uma estratégia que se concentra em captar a atenção do público-alvo e fazer com que ele fale sobre uma campanha ou produto. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/buzz-marketing/>;

¹⁰ Organizações que são produtoras de conteúdo e influenciadoras digitais (Terra, 2021);

¹¹ Ferramenta de monitoramento e atendimento multicanal *Buzzmonitor*. Disponível em: buzzmonitor.com.br;

¹² Termo associado a tópicos que podem ser pesquisados em plataformas sociais.

“#barbieofilme” nas redes sociais de veículos e influenciadores, em português (Schneider, 2023).

Outro exemplo que combina o planejamento de comunicação estratégica e a cultura da convergência está na campanha da Coca-Cola “Compartilhe uma Coca-Cola”, iniciado há 10 anos. É perceptível que a empresa busca uma conexão com as pessoas por meio de dois aspectos: histórias e emoção. Essa é a fórmula das ações de comunicação principalmente quando fala sobre encontrar a felicidades na simplicidade da vida (Rabelo, 2018).

Falar sobre um assunto que ocorreu há mais de uma década, ou seja, em 2013, em tempos que a inteligência artificial está em voga, serve para perceber a evolução das ações e a ideia por trás do conceito da Comunicação Estratégica. Quando a organização personalizou suas embalagens com nomes populares, incentivou as pessoas a compartilhar o produto com amigos e familiares. Na época, a campanha foi sucesso no mundo, ao tempo que alinhava a comunicação com a estratégia da conexão emocional e, também, aproveitava as plataformas digitais para utilizar a tendência dos compartilhamentos *online* (Sousa, 2012).

Em ambos os casos, verifica-se a ideia conceitual da aplicação do planejamento estratégico de comunicação, onde as atividades são cuidadosamente definidas e alinhadas com os objetivos da marca. Ao mesmo tempo, percebe-se que as campanhas utilizaram de várias plataformas de mídia e encorajaram a participação ativa do público, ampliando o alcance e a interação com a marca. Nos dois exemplos citados, o relacionamento, mostrou-se fundamental para qualquer presença, sendo “um dos pilares da organização bem-sucedida” (Terra, 2021, p. 160).

À medida que a discussão sobre o planejamento como elemento fundamental para uma estratégia bem-sucedida se finaliza, outra parte importante do processo será abordada: a mensuração e avaliação de resultados. Acredita-se que embora um plano seja bem delineado em suas ações, é na análise dos resultados que se encontram informações, conhecimentos e a oportunidade de aprender e ajustar. Dreyer (2021) explica que, apesar da sua complexidade, essa etapa exige tanta dedicação dos profissionais quanto no estágio inaugural do planejamento.

3.1.1 Mensuração e avaliação

Trata-se neste tópico sobre mensuração e avaliação de resultados. Embora durante anos a temática foi defendida na área de Comunicação por autores como Kunsch (2003), Galerani (2003), Lopes (2005), Yanaze (2013), percebe-se na prática certas dificuldades em relação ao

assunto. Se no início do século esses autores discutiam sobre “o que mensurar?”, hoje o debate se encontra em como mensurar? (Dreyer, 2021).

Uma terceira pergunta pode iniciar o debate sobre o tema: Por que mensurar? Panella (apud Yanaze, 2013, p. 153) responde ao questionamento citando cinco tópicos: “provar maturidade da função e o profissionalismo dos atores; justificar o orçamento, obter a prova do retorno sobre o investimento: ver reconhecido e valorizado o trabalho realizado; otimizar a estratégia e suas ações de comunicação; apoiar a tomada de decisão e a avaliação de riscos”.

A partir das respostas, Yanaze (2013, p. 154) identifica dois aspectos relevantes sobre o tema: a valorização e o reconhecimento das atividades e do profissional, presente em três respostas e, em segundo lugar, o papel estratégico da atividade no auxílio da tomada de decisão e otimização de recursos, presente em duas explicações. O autor reafirma a necessidade dos profissionais em conhecerem finanças, números e índices:

Ratificamos a necessidade cada vez maior de o gestor de comunicação buscar conhecimento básico de finanças e do manuseio de números e índices. Estes, aliados à sensibilidade e ao conhecimento do contexto mercadológico, constituem ferramentas de construção de um diálogo mais afeito ao campo dos resultados econômicos - habilidade imprescindível ao que busca a excelência na execução de suas responsabilidades organizacionais (Yanaze, 2013, p. 154).

Mais do que nunca, torna-se imperativo que se adapte às constantes mudanças, visto que estas ocorrem com uma frequência cada vez maior, acarretando em maiores níveis de incerteza. Compreender o contexto é a base para que as organizações possam desenhar estratégias e táticas (KotlerOTLER, 2021).

Nesse cenário, a prática da mensuração se revela de importância fundamental, ao permitir a compreensão das ações, a avaliação dos resultados obtidos, a identificação das oportunidades de aprimoramento e a adequação das estratégias às diversas orientações. Logo, “investir em ativos intangíveis ocupa papel central em qualquer tipo de negócio” (Dreyer, 2021, p. 95).

Esses fatores desempenham um papel importante na otimização não apenas dos investimentos em Comunicação, mas também na gestão eficiente de recursos. Embora exista um desafio presente em mensurar o valor econômico da atividade.

A manutenção da função estratégica da área depende do desenvolvimento de mecanismos de mensuração capazes de lidar com resultados até então considerados intangíveis e difíceis de ser valorados. Por este motivo, a mensuração e valoração de resultados em relações públicas é um tema atual e de interesse para o campo (Lopes, 2018, p. 597).

A experiência adquirida ao longo de anos de atuação como profissional, fizeram-me perceber o que professores da academia e colegas de profissão evidenciaram ao longo do tempo: com frequência as equipes de Comunicação operam em condições de escassez de recursos e

nem sempre se apresentam de forma contínua. Logo, a mensuração surge como um guia na identificação do que funciona melhor, possibilitando a concentração de esforços e investimentos nas atividades mais promissoras. “Acreditamos que, ao incluir a mensuração nas nossas diretrizes práticas, estaremos contribuindo para a efetividade das ações de relações públicas, bem como para comprovar o seu valor perante atores sociais e seus públicos” (Dreyer, 2019, p. 150).

Embora a “falta de intimidade do profissional de comunicação com a linguagem financeira gere uma falta de comprometimento com o retorno econômico das ações” (Yanaze, 2013, p. 158), a prática da mensuração proporciona a oportunidade de testar e avaliar a eficácia das estratégias adotadas, permitindo a correção das ações durante o período em que estão sendo realizadas, e ainda melhor, sem perder tempo. Portanto, a atividade pode capacitar a alcançar resultados mais evidentes e imediatos (Dreyer, 2021). “É possível, dessa forma, rever estratégias e posicionamentos inadequados e corrigir rumos num período curto o suficiente para não prejudicar as negociações” (Galerani, 2006, p. 42).

Boa parte dos profissionais de Marketing e Comunicação ainda acredita que é impossível prever ou mensurar os resultados oriundos de suas estratégias de comunicação [...] “tangibilizando” seus resultados, o trabalho executado pelas áreas de Comunicação passará a ser mais bem entendido e reconhecido pelos profissionais e gestores das outras áreas das organizações (Yanaze, 2013, p. 158).

Segundo Bueno (2014b), apesar da profissionalização crescente, o empirismo ainda sustenta muitas estratégias de comunicação. Ao tempo que se aborda o assunto, emerge a pergunta: Quando se deve efetuar a mensuração? Idealmente, a atividade deve ser incorporada desde a fase de estratégia e planejamento da comunicação “quanto maior a duração da mensuração dos resultados, mais os indicadores deixam de ser somente dados (brutos, isolados, sem relevância aparente)” (Yanaze, 2013, p. 159).

Destaca-se, portanto, a importância na recolha de dados, centrada na aquisição de conhecimento a partir das informações disponíveis. Contudo, a atividade também pode ser iniciada no meio do processo, com flexibilidade para reestruturar conforme necessário visto que “essas ponderações relativas à importância da sequência histórica de mensuração não devem desmotivar as empresas que nunca tiveram um sistema integrado de mensuração, mas sim fazê-las perceber que, sem dar o passo inicial, elas nunca melhorarão suas análises” (Yanaze, 2013, p. 159).

Ao definir a mensuração de resultados, Galerani (2006, p. 37) diz que essa atividade tem a função permanente desde o seu início no planejamento e possui “propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados”. Quando aborda

sobre soluções e redirecionamento de atividades, a autora evidencia que os resultados negativos não devem ser subestimados.

Em um ambiente onde a experimentação é comum, como o caso da área de comunicação, acredita-se que é natural que ocorram erros ao testar novas abordagens. A mensuração dos resultados desses erros é de grande valia, pois fornece *insights* que permitem entender o que não funciona, possibilitando adaptações para evitar repetições no futuro. Ao tempo que “enquanto a ignorância da incerteza conduz ao erro, o conhecimento da incerteza conduz não somente à dúvida, mas também à estratégia” (Morin, 2012, p. 249).

Erros não indicam necessariamente a necessidade de abandonar completamente uma ideia ou estratégia. A mensuração nos permite analisar em detalhes o que vale a pena manter e o que deve ser ajustado ou abandonado. Ao realizar a atividade, portanto, o profissional estará evitando incertezas.

A incerteza é ao mesmo tempo risco e possibilidade para o conhecimento, mas só se torna possível e se está o reconhece. A complexificação do conhecimento é justamente o que leva a esse conhecimento, permitindo melhor detectar as incertezas e corrigir os erros (Morin, 2012, p. 248).

Atualmente, existem diversas ferramentas disponíveis para mensuração de comunicação e marketing. No entanto, o maior desafio reside em evitar a sobrecarga de informações ao utilizá-las, mantendo o foco nas análises realmente relevantes. Mesmo no contexto de estratégias *offline*, é possível realizar uma mensuração, embora isso possa parecer mais complexo. Em sua obra, Yanaze (2013) aborda uma série de metodologias para a atividade. O autor explora ações como a mensuração de resultados no relacionamento com a imprensa, eventos, patrocínios, programas sociais e ambientais, publicidade, vendas e *merchandising*, feiras e exposições, comunicação interna, publicações, campanhas de interesse público, Relações Públicas Integradas, imagem corporativa, imagem institucional, ações na internet e marca.

Nesse cenário, a mensuração exige o emprego de ferramentas e metodologias adequadas (Yanaze, 2013, p. 248-249). É necessária disciplina e organização para coletar os dados, ainda que, em alguns casos, essa coleta possa exigir métodos mais manuais do que o desejado. No entanto, esses esforços serão recompensados se os dados obtidos forem cruciais para a tomada de decisões. É preciso ponderar se a informação: é útil para a empresa? É relevante para a tomada de decisão? Sem essa informação tomaríamos as mesmas decisões? Ela propicia discussões importantes para o planejamento estratégico? É usada com sucesso perante a alta direção? É útil para se obter mais verba para a área de Comunicação?.

Assim, o que se mostra mais valioso é a metodologia de mensuração, mais do que as próprias ferramentas e processos empregados. Com uma metodologia sólida, é possível mensurar praticamente qualquer aspecto, seja por meio de ferramentas tecnológicas ou métodos manuais. Toda ação, portanto, deve comprovar o seu retorno:

Toda comunicação tem objetivos; todos os objetivos podem ser decompostos em metas quantificáveis, o que não significa serem expressas somente em valores monetários; todas as métricas podem, direta ou indiretamente ser traduzidas em valores monetários e comparadas aos recursos necessários para sua consecução; todas as métricas quantificadas podem, direta ou indiretamente, ser traduzidas em valores monetários e comparadas aos recursos necessários para sua consecução; o prazo necessário para atingir as metas (Período de Retorno de Investimento) depende da complexidade e da abrangência da ação pensada” (Yanaze, 2013, p.157).

É importante ressaltar que as informações resultantes da prática não devem ser relegadas ao esquecimento. A apresentação dos resultados deve ocorrer, de acordo com a natureza das ações em andamento. “Em outras palavras, não basta mensurar os resultados obtidos pela área, mas há que se demonstrar seu valor e sua contribuição para o negócio” (Lopes; Grandi, 2009, p. 24).

Apresentar resultados é imprescindível a qualquer área que se considera estratégica e atualmente mais do que nunca, quando os processos de gestão se voltam para a demonstração de valor. Este cenário tem exigido que os profissionais da Comunicação Corporativa meçam os resultados alcançados pela área e demonstrem o quanto ela auxilia as organizações no alcance de seus objetivos de negócio, indicando seu valor econômico. Com isso, a mensuração de resultados, etapa importante do processo de planejamento, ganhou relevância e passou a fazer parte das discussões travadas tanto na academia quanto no mercado (Lopes, 2005, p. 01).

Outro ponto que precisa ser destacado, refere-se às limitações da mensuração ao ser utilizada de forma isolada. A atividade deve ser seguida pela análise dos dados coletados para possivelmente embasar a tomada de decisões. Nesse caso é a avaliação que confere à comunicação um papel estratégico por se tratar de “um processo mais subjetivo e abrangente, que considera outros fatores (além de números) para chegar a conclusões que levem à tomada de decisão” (Yanaze, 2013, p. 54).

Ao tratar sobre os conceitos Lindenmann (apud Galerani, 2006) destaca a diferença entre "mensurar" e "avaliar" no contexto das relações públicas e da comunicação organizacional. Na visão do autor, embora as duas atividades tenham focos e abordagens diferentes na análise da eficácia da comunicação, ambas são importantes para o planejamento.

Mensurar é fazer pesquisa projetada para determinar a efetividade relativa ou o valor do resultado em relações públicas. Em curto prazo, medir comunicação determina o seu sucesso ou fracasso. Avaliar é considerar os mais largos esforços de comunicação de relações públicas, que tem como meta melhorar ou aumentar as relações de organizações com stakeholders (Lindenmann apud Galerani, 2006, p. 36).

A partir de um estudo aprofundado sobre o conceito de avaliação, Galerani (2006, p. 37) se fundamenta na necessidade de destacar e compreender seis aspectos essenciais que

permeiam o tema e propõe que avaliação seja entendida como função que em comunicação organizacional tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados. Os entendimentos citados pela autora, podem ser visualizados no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Aspectos fundamentais para compreender a avaliação da Comunicação, segundo Galerani (2006)

Aspecto Essencial	Descrição
Definição de Indicadores de avaliação	Indicadores devem ser definidos no planejamento da comunicação.
Avaliação contínua	A avaliação deve ser constante ao longo de todas as etapas de um plano de comunicação.
Controle como etapa estratégica	O termo "controle" é visto como parte da avaliação, não com conotação negativa.
Vinculação da avaliação com a tomada de decisão	As conclusões da avaliação devem ser consideradas para tomadas de decisões futuras e planejamento subsequente.
Demonstração de resultados	Os resultados devem ser evidenciados após cada ação programada.
Foco no aprendizado contínuo	A avaliação visa estimular a aprendizagem, não controlar ou punir. Deve ocorrer em todas as etapas da comunicação organizacional e propor correções conforme necessário.

Fonte: Adaptado pelo autor, 2023.

Percebe-se, de acordo com a tabela acima, a relação das metas e indicadores para a correta avaliação. Sendo estes definidos tão logo no início da fase do planejamento de comunicação. Isso significa que, ao estabelecer metas claras e mensuráveis para uma campanha ou ação de comunicação, é essencial identificar os indicadores que serão usados para avaliar o progresso e o sucesso da iniciativa.

Nota-se também que a necessidade de avaliar constantemente o desempenho das ações em todas as etapas do planejamento de comunicação está diretamente relacionada ao acompanhamento de indicadores ao longo do tempo. Logo, estabelecer metas e indicadores é fundamental para verificar se as ações estão progredindo conforme o planejado.

Por último, verifica-se que a vinculação da avaliação com a tomada de decisão também se relaciona com as metas e indicadores em comunicação. Quando os indicadores mostram que uma ação não está atingindo os resultados desejados, isso pode levar a ajustes no plano de comunicação ou até mesmo a uma revisão das metas organizacionais.

Segundo Dreyer (2021), o planejamento requer a elaboração de objetivos mensuráveis, metas, análises e indicadores, a fim de permitir que os resultados sejam avaliados de maneira eficaz. Dada a relevância e complexidade deste assunto, o presente estudo se debruçará sobre a temática das metas e indicadores a seguir.

3.2 A comunicação pode contribuir para as organizações

Yanaze (2013) apresenta análises e exemplos que ilustram como a comunicação pode ser considerada um investimento e o retorno provável que pode gerar. Ao tempo que trata de *branding*, o autor demonstra como a área atua na valorização da marca e como também desempenha um papel importante na mitigação de riscos para a imagem institucional.

Em uma perspectiva semelhante, Dreyer (2021) demonstra a importância do campo ao explorar a maneira pela qual a comunicação pode contribuir para os resultados de uma organização, dependendo de uma compreensão fundamental que engloba uma sequência crítica entre quatro elementos: objetivos, metas, métricas e indicadores. Nos tempos atuais, segundo a autora, mais do que nunca, nossa capacidade de entregar resultados para as organizações, incluindo aquelas de natureza empresarial, se destaca.

3.2.1 Objetivos e metas

O estabelecimento de objetivos definidos para a comunicação de uma organização implica na determinação dos resultados específicos que devem ser alcançados por meio de todas as atividades e esforços de comunicação empreendidos. Esses resultados, por sua vez, devem ser quantificados por meio de metas mensuráveis (Kunsch, 2003). Objetivo seria, portanto, “a especificação dos resultados esperados pela organização, a explicitação de onde se pretende chegar e do que se espera alcançar por meio da comunicação (Yanaze, 2013, p. 81).

A partir dos autores, infere-se, portanto, que os objetivos e metas se relacionam ao que se almeja alcançar por meio da implementação dos projetos e ações delineados no planejamento de comunicação. Além disso, eles são elementos específicos de referência, comparação e análise durante a etapa de mensuração e avaliação dos resultados. Soares (2009, p. 43) discute esse procedimento:

Para cada problema ou conjunto de problemas detectados num determinado contexto econômico e social, e que se pretende solucionar de forma planejada, torna-se necessário sugerir alternativas de solução, tendo em vista facilitar a tomada de decisões (fase do diagnóstico e prognóstico). De maneira geral, nas primeiras fases do processo da elaboração de um plano, as decisões se consubstanciam em objetivos a serem alcançados no final do prazo de execução do plano (Soares, 2009, p. 43).

Com base na compreensão de que a comunicação é um processo, Yanaze (2013) apresenta um modelo que reúne 14 objetivos possíveis, direcionados a diversos *stakeholders*, conforme descrito no quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Objetivos de Comunicação e suas relações com os *stakeholders*

Objetivos de Comunicação	Relação com <i>Stakeholders</i>
1. Despertar Consciência	Despertar certo grau de consciência das necessidades e carências, relacionadas com o objeto da comunicação
2. Chamar Atenção:	Quando alguém já está ciente de suas necessidades, é mais provável que preste atenção a mensagens criativas e chamativas. Mas se a pessoa não perceber a importância da mensagem para ela, a atenção será perdida.
3. Suscitar Interesse	Quando alguém já está ciente de algo, fica mais interessado na mensagem. Para atrair atenção, os elementos da mensagem devem estar relacionados a essa consciência prévia.
4. Proporcionar Conhecimento	Quando alguém está interessado, ele busca informações detalhadas. Nesse momento, a mensagem deve ser informativa e clara para facilitar a compreensão.
5. Garantir Identificação, Empatia	É importante de adaptar as informações de acordo com as características do público para criar empatia e identificação com a mensagem.

6/7. Criar Desejo e/ou suscitar Expectativa	Quando o público se identifica com a mensagem, a comunicação deve usar estratégias para criar o desejo de adquirir o que está sendo oferecido.
8. Conseguir a Preferência	É preciso argumentar de forma convincente para que o público prefira seus produtos ou serviços, mesmo quando há concorrência.
9. Levar à Decisão	Após conquistar a preferência do público, a comunicação deve incentivá-lo a tomar a decisão de compra ou a realizar a ação desejada pela mensagem.
10. Efetivar a Ação	Frequentemente, a decisão de compra não ocorre imediatamente. A comunicação deve antecipar e lidar com esses obstáculos, mas reconhecendo que esse esforço não é o único.
11. Garantir e manter a Satisfação pós-ação	Anúncios e mensagens ajudam a reduzir a dissonância cognitiva, mantendo um nível de satisfação, mesmo se o produto ou a ação não proporcionam isso por si só.
12. Estabelecer Interação	Tecnologias, especialmente a internet, permitem às empresas uma comunicação bidirecional com seus interlocutores. Reclamações e sugestões bem tratadas podem resultar em elogios e no crescimento dos negócios, promovendo melhorias nas relações com o público.
13. Obter Fidelidade	Busca conscientizar o público sobre os argumentos que os incentivam a permanecer fiéis à organização, seja por razões racionais ou emocionais.
14. Gerar Disseminação de informações pelos interlocutores	Quando a empresa busca criar promotores que compartilhem experiências positivas. Isso envolve estratégias para encorajar clientes satisfeitos a transmitir suas opiniões positivas a outras pessoas.

Fonte: Adaptado de Yanaze, 2013.

Na perspectiva de Yanaze (2013), os objetivos desempenham um papel fundamental ao alicerçar os processos de mensuração e avaliação de resultados. Esse modelo envolve uma abordagem sistêmica que direciona as atividades dos profissionais que atuam nesse domínio.

Todo processo de mensuração parte de um pressuposto comum: definição precisa e entendimento claro dos objetivos de comunicação, que deverão ser quantificados sempre que possível. Se o profissional de uma organização tem dificuldade em estabelecer e diferenciar os objetivos de comunicação, ele compromete todo o processo, pois metas e indicadores estarão, necessariamente, equivocados (Yanaze, 2013, p. 86).

A seguir, ilustra-se na figura 8, como a concepção dos 14 objetivos de comunicação, propostos anteriormente por Yanaze (2013), pode ser um guia para o profissional de comunicação, permitindo uma compreensão mais profunda do papel desempenhado pela área em diversos níveis. Para exemplificar esse conceito, apresenta-se um caso real relacionado ao lançamento da Volkswagen, que comemorou os 70 anos da empresa no país. A campanha envolveu a participação de Elis Regina e sua filha, Maria Rita, em um dueto com a música "Como Nossos Pais", de Belchior, viabilizado com o uso de IA.

Figura 8 – *Frame* do comercial da Volkswagen que celebra 70 anos da marca no Brasil



Fonte: Instagram da Volkswagen, 2023.

Nota-se que embora tenha gerado opiniões divergentes, a campanha alcançou um público significativo (Furtado, 2023). O quadro 7, a seguir, foi produzido no contexto de uma análise realizada a partir de uma entrevista concedida à revista Forbes¹³, em 2023, por Roger Corassa, vice-presidente de Marketing da companhia mencionada. Assim, ao adotar a

¹³ Disponível em: <https://forbes.com.br/forbeslife/forbes-motors/2023/07/uso-de-ia-deve-seguir-leis-e-regras-de-uso-de-imagem-diz-cmo-da-volks/>

abordagem proposta por Yanaze (2013), as premissas são fundamentadas nos *insights* compartilhados pelo referido executivo durante o contexto de diálogo.

Quadro 7 – Objetivos de Comunicação e suas relações com os *stakeholders*

Comunicação Institucional/Mercadológica	
O que?	Celebrar os 70 anos da Volkswagen no Brasil e a evolução da marca, divulgando um portfólio renovado, a partir da chegada de veículos elétricos no país.
Consciência	Disseminar uma homenagem aos brasileiros, celebrando o passado e projetando o futuro.
Atenção/ Interesse	Reafirmar, por meio de artigos na mídia em geral e nas redes sociais, a conexão forte do brasileiro com a marca.
Conhecimento/ Identificação	Reforçar o compromisso de ser uma empresa cada vez mais humana e próxima das pessoas. Promovendo ação com o uso de inteligência artificial para possibilitar o encontro de Elis Regina e sua filha, Maria Rita, duas estrelas da música que estão presentes nos corações dos brasileiros.
Expectativa/ Preferência	Informar o público sobre as novidades de produto. Lançar oficialmente o SUVW elétrico ID.4 como o primeiro carro da marca a ser introduzido ao mercado exclusivamente pelo programa de assinatura, o VW Sign&Drive. Anunciar a vinda do ID. Buzz, modelo elétrico que substitui a Kombi a qual encerrou seu ciclo há 10 anos.
Decisão/Ação	Manter os públicos engajados ao juntar a história da marca e destacar a preocupação da companhia em trazer bons produtos de forma democrática e acessível.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da entrevista de Roger Corassa para a Forbes, 2023.

A partir do real entendimento dos objetivos, Yanaze (2013), propõe que o entendimento das funções desempenhadas por cada estratégia de comunicação tem o poder de minimizar concepções errôneas em relação à comunicação. Em outras palavras, entender como cada ação de comunicação contribui para o panorama geral ajuda a evitar expectativas equivocadas em relação ao seu impacto e eficácia. Isso significa a atenuação de expectativas irrealistas sobre o que a comunicação pode alcançar.

Por exemplo, "quantas unidades a mais de produtos vamos vender em função do investimento em patrocínio cultural?" Certamente, o patrocínio não tem como objetivo direto "vender", mas deve ser avaliado e mensurado de acordo com sua função dentro do contexto geral" (Yanaze, 2013, p. 93).

Depois do primeiro passo fundamental que é o de entender o conceito e a importância dos objetivos de comunicação, faz-se necessário os transformar em as ações práticas e mensuráveis que são representadas por metas. Na visão de Soares (2009), as metas levam em consideração um período específico previsto no plano de comunicação e, ao mesmo tempo, alinham-se com os objetivos definidos anteriormente.

As metas são a quantificação dos objetivos, ou seja, a tradução do que se pretende alcançar quanto a volume, valor e tempo. Por exemplo, se uma ação de comunicação tem como objetivo aumentar a exposição de marca junto ao segmento-alvo de mercado, faz-se necessário definir o incremento em termos de percentuais (ou quantidade absoluta) de pessoas a serem alcançados e o tempo previsto para tal (Yanaze, 2013, p. 94).

Lopes (2016), trata acerca da importância de estabelecer metas claras e mensuráveis como parte do processo de planejamento de comunicação. Assim, devem ser formuladas de uma maneira que permita medir o progresso e os resultados obtidos. Por exemplo, em vez de ter uma meta vaga como "aumentar a conscientização da marca", na visão da autora é melhor ter uma meta quantificável, como "aumentar o reconhecimento da marca em 20% até o final do ano.

Contudo, essa é uma das partes mais difíceis do trabalho do comunicador. A dificuldade na definição de metas de comunicação surge, principalmente, da análise ambiental superficial e sem ponderação (como vimos anteriormente), da falta de séries históricas de mensuração e da falta de conhecimento do negócio (comportamento do consumidor, oscilação de vendas, dinâmica do mercado etc.) [...] Enfatizamos que a ideia não é diminuir a qualidade do trabalho realizado pelo gestor de comunicação, mas, sim, aumentar sua capacidade de avaliação e apresentação dos resultados alcançados por meio do estabelecimento de parâmetros quantificáveis (Yanaze, 2013, p. 94).

Percebe-se até aqui o papel fundamental em estabelecer metas realistas, relevantes e consoantes com os recursos disponíveis e os objetivos gerais da comunicação. Ter metas bem definidas e consistentes não apenas ajuda a alcançar resultados positivos, mas também permite que o profissional de comunicação justifique suas necessidades de orçamento de forma mais convincente (Yanaze, 2013).

No contexto da mensuração e avaliação de resultados, é importante discutir as métricas e indicadores, que desempenham papéis complementares na avaliação de estratégias de comunicação em relação aos seus objetivos e metas. Explora-se a seguir esses dois elementos, a partir de uma perspectiva que visa a adequação e a melhoria contínua do desempenho das atividades de comunicação.

3.2.2 Métricas e indicadores

Sabe-se que as métricas são adotadas ao longo do tempo por organizações em diferentes áreas como finanças, recursos humanos e logística (Yanaze, 2013). Busca-se reforçar com este estudo a importância das mesmas para a área da comunicação, quando utilizadas de forma sistêmica. Existe a compreensão de que quanto maior a utilização de dados transformados em conhecimento e expostos de maneira dinâmica, mais o campo terá valor dentro das organizações e perante a sociedade de forma geral.

Autores da área têm publicado obras com o intuito de disseminar esse entendimento como Dreyer (2021), Yanaze (2013). Ao tratar sobre o tema, ambos esclarecem e reforçam a necessidade de criar objetivos, metas, métricas e indicadores.

Contudo, antes falar sobre o tema das métricas, é importante trazer algumas definições como esclarece Yanaze (2013, p. 94) “para definir metas mais adequadamente e compreendermos mensuração em comunicação, é preciso ter clareza teórica sobre métricas”. Deste modo, alguns entendimentos são pertinentes para melhor aprofundamento.

Para Farris et al (2012, p. 1), métrica é um sistema que serve para mensurar e quantificar diferentes tipos de fatos:

Em eventualmente todas as disciplinas os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo, além de facilitar a compreensão e a colaboração (Farris et al, 2012, p. 1).

Já para Ambler (2000) as métricas são necessárias para avaliação de metas e devem ser precisas, consistentes e abrangentes. Podem ter origem financeira, como é o caso do demonstrativo de lucros e perdas de uma gestão de produtos, ou estar relacionadas ao ambiente externo e fontes internas não financeiras.

Ao examinar as métricas sob uma perspectiva administrativa e financeira, Carton e Hofer (2006) identificaram cinco categorias de medições para avaliação do desempenho organizacional. A primeira engloba medidas contábeis, como relatórios financeiros e balanço patrimonial e lucratividade. A segunda aborda medidas operacionais não financeiras, destacando a integração entre estratégia e desempenho como as empregadas no *balanced scorecard* (Kaplan; Norton, 1992). Neste grupo, englobam-se aspectos como participação de mercado, competências de recursos humanos e satisfação do cliente.

Os autores ainda tratam de métricas pertinentes a medidas baseadas no mercado e incorporam exemplos como retorno de investimento e valor agregado do mercado, embora essas

medidas sejam criticadas por darem importância exagerada ao retomo do capital investido (Carton; Hofer, 2006, p. 76-77). Já a quarta e a quinta categoria referem-se a métricas de sobrevivência, avaliando a permanência da organização no mercado e medidas de valor econômico, as quais consideram o custo do capital e regras financeiras externas, incluindo ganho residual e lucro econômico.

Nota-se que enquanto as métricas administrativas e financeiras são utilizadas para avaliar o desempenho financeiro, as métricas de comunicação podem ser utilizadas para verificar como a empresa é percebida, como se comunica com seus públicos e como as estratégias de comunicação impactam no contexto organizacional. Dentre as razões para utilizar as métricas de comunicação, podem ser citados os seguintes motivos: compreensão do público e do mercado que possibilita o entendimento de como a marca é percebida pelo público, ao fornecer *insights* sobre a eficácia das mensagens, o engajamento nas redes sociais e a receptividade das campanhas de marketing.

Para ilustrar, o quadro 8 apresenta a correlação entre as métricas administrativas e financeiras e as de comunicação, destacando a relevância desta última na evidencição de seu papel na avaliação do êxito de uma organização. Nesse sentido, acredita-se que ambas oferecem uma visão abrangente do desempenho organizacional, permitindo uma tomada de decisão mais informada e orientada para o sucesso.

Quadro 8 – Exemplos de assuntos e métricas

Assunto	Métrica
Reputação da Marca e Valor de Mercado	Métrica Contábil: Valor de mercado da empresa; Métrica de Comunicação: Medição da reputação da marca por meio de pesquisas de mercado, análise de sentimentos nas redes sociais.
Satisfação do público	Métrica Contábil: Retenção de clientes, lucratividade por cliente; Métrica de Comunicação: Avaliação da satisfação do público por meio de pesquisas de feedback, interações em mídias sociais.
Inovação de Produto	Métrica Contábil: Crescimento nas receitas de novos produtos; Métrica de Comunicação: Avaliação do impacto das mensagens de comunicação sobre novos produtos, engajamento do público-alvo.

Relações com <i>Stakeholders</i>	Métrica Contábil: Desempenho financeiro em setores estratégicos; Métrica de Comunicação: Avaliação da eficácia da comunicação com partes interessadas, incluindo investidores, clientes, colaboradores, por meio de feedback e participação em eventos.
-------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Seja no aspecto da área da comunicação ou no da financeira, Yanaze (2013, p. 95) enfatiza que nenhuma métrica é isenta de imperfeições. “Naturalmente, nenhuma métrica é perfeita. Por isso, a recomendação é que haja um ‘painel’ com uma série de métricas que possam ser relacionadas entre si, tendo papéis complementares”. Nesse sentido, o que o autor trata como “painel” nos também abordamos neste estudo na mesma concepção com o nome de *dashboard*, como já falado anteriormente. Compactua-se também com a visão do autor que uma análise integrada permite o enriquecimento e a compreensão do desempenho organizacional, capturando nuances importantes para uma gestão estratégica e eficiente.

É importante ressaltar a visão de Yanaze (2013, p. 248) quando este acrescenta que “quanto maior o nível de objetividade (valores quantificáveis) que conseguimos inserir no trabalho da comunicação dentro das organizações, mais respeitados serão os comunicadores, ou seja, considerados mais estratégicos e menos táticos ou operacionais”. Nesse sentido, o autor propõe métricas de eficiência, eficácia e efetividade das ações de comunicação, figura 9, a seguir, exemplifica as três:

Figura 9 – Métricas da eficiência, eficácia e efetividade

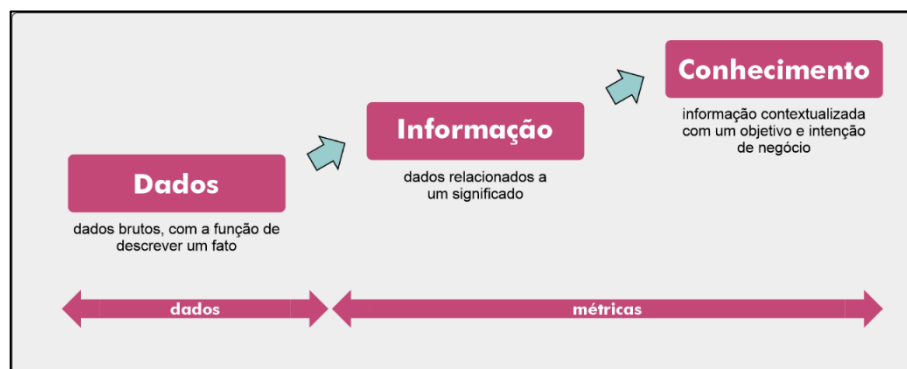
MÉTRICAS DE EFICIÊNCIA Aderência aos objetivos de comunicação da empresa; Compatibilidade com os objetivos específicos da ação previamente estabelecidos; Qualidade do conteúdo da mensagem; Qualidade da forma de apresentação; Adequação dos meios utilizados; Qualidade e adequação da execução; Cumprimento das etapas e prazos, utilização correta dos recursos, de acordo com o previsto; e outras.
2. MÉTRICAS DE EFICÁCIA Quantidade de pessoas/públicos atingidos; Adequação das pessoas/públicos atingidos; Resultados da pesquisa de recall; Medição dos shares; of voice, of mind, of heart, of power, of market etc; Avaliação e mensuração de moedas não financeiras relacionadas; Avaliação e mensuração de moedas financeiras relacionadas; Apuração dos índices econômicos, financeiros e patrimoniais; e outras.
MÉTRICAS DE EFETIVIDADE Índice de continuidade da ação e comparativo dos resultados ao longo do tempo; Pertinência em termos de: tempo de exposição, integração e sinergia com outras ações de comunicação; Grau de progressão ao longo do processo sistêmico de comunicação (14 objetivos); e outras.

Fonte: Adaptado de Yanaze, 2013.

Monteiro e Azarite (2012, p. 96-98) ressaltam a necessidade de uma distinção clara entre dados, informação e conhecimento para uma adequada descrição de métricas. Em sua essência, as métricas representam a conversão de dados em conhecimento. Para ilustrar essa distinção, dados são entendidos como a representação direta de um fato isolado, enquanto a informação resulta da análise de diversos fatos, formando um conjunto de dados com significado. Por exemplo, ao observar que a marca X recebeu uma quantidade Y de menções em uma semana (dado 1) e que esse número aumentou para YY na semana seguinte (dado 2), com essa variação sendo atribuída ao início de uma campanha na mesma semana (dado 3).

No desenvolvimento desse entendimento, Monteiro e Azarite (2012) exemplificam que o conhecimento é alcançado através da aplicação de um filtro de intencionalidade à informação, ou seja, ao conjunto de dados obtidos. Em uma aplicação prática, a informação de que a marca X duplicou o número de menções devido à campanha promocional revela ao gestor que Y% das menções eram positivas, sendo que X% indicavam intenção de compra. Esse processo evidencia a importância de compreender a progressão de dados para informação e, por fim, para conhecimento, destacando o papel das métricas nesse contexto.

Figura 10 – Dados, informação e conhecimento



Fonte: adaptado de Monteiro e Azarite, 2012.

Na busca por uma compreensão precisa do significado das métricas, Dreyer (2021, p. 80) destaca a importância da clareza na relação de utilidade das métricas na mensuração de objetivos e metas. Este entendimento resalta a necessidade de uma definição criteriosa das métricas, enfatizando sua função na avaliação do alcance dos objetivos propostos. “Isto é, para acompanhar o andamento do que foi planejado e saber o seu resultado. O uso de métricas atribui valor e credibilidade à comunicação”.

Assim, verifique primeiro qual é o objetivo, depois confira as metas e, por fim, estipule quais serão as métricas para cada objetivo e/ou meta. Não há um número mínimo para as métricas; o importante é descrever métricas que sejam complementares e estejam em sintonia com os objetivos e as metas de cada organização, programa, projeto, campanha ou ação (Dreyer, 2021, p. 80).

Além da relevância das métricas, destaca-se a importância dos indicadores de performance, conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators). A sigla KPI é amplamente empregada por acadêmicos e profissionais do mercado, conforme observado por Dreyer (2021). Embora existam outras terminologias em circulação, a ênfase reside na compreensão do conceito subjacente. Cinara Moura e Mariana Oliveira (2019) empreendem esforços para estabelecer distinções entre métricas e KPIs, reconhecendo a estreita interligação entre ambos.

As métricas são dados brutos que podem ser coletados em ferramentas como Facebook Insights, Google Analytics, Scup ou outros softwares de monitoramento e mensuração. Os KPIs, por sua vez, são indicadores definidos pelos gestores para acompanhar o desempenho das métricas associadas ao objetivo do negócio como um todo (Moura; Oliveira, 2019, p. 9).

Conforme ressaltado por Estêvão Soares (2012, p. 147), a distinção entre métricas e KPIs “está no fato de que os KPIs afetam diretamente o objetivo estabelecido, portanto, se você não tem um objetivo claro, seus KPIs também não serão claros e você será incapaz de medir o seu ROI⁴¹ com sucesso”.

Moura e Oliveira (2019) abordam a conexão entre indicadores, métricas, objetivos e metas. Os indicadores, como debatido, conferem significado às métricas, introduzindo metas que buscam, em última análise, atingir os objetivos delineados no início do processo. Nesse cenário, Soares (2012) enfatiza a importância de interpretar as métricas dentro de um ambiente específico, ressaltando que, fora desse âmbito, sua eficácia pode ser reduzida. A ideia é extrair informações relevantes para os gestores, alinhadas ao ambiente no qual a organização está inserida. No que tange à definição dos indicadores, Moura e Oliveira (2019) acrescentam que:

O KPI é uma métrica ou conjunto de métricas que está diretamente relacionada com o sucesso da ação que estamos mensurando, e deve estar associado a uma tomada de decisão. Dessa maneira, ele é frequentemente composto por índices, comparativos, faixas de valores, benchmarks, podendo ser calculado a partir das métricas fornecidas (Moura; Oliveira, 2019, p. 19).

A relação entre métricas e indicadores pode ser sintetizada da seguinte maneira: “métricas trazem dados brutos, os KPIs dão uma noção de cenário às métricas, sendo: determinados a partir dos objetivos; calculados através das métricas, associados a uma meta; dirigidos a uma tomada de decisão” (Moura; Oliveira, 2019, p. 19).

Indo ao encontro das ideias citadas, Dreyer (2021) reforça a importância de estabelecer KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) após a definição de métricas relacionadas entre si para alcançar objetivos específicos:

O KPI é uma métrica ou um conjunto de métricas, e trata-se das métricas mais importantes para definir o sucesso do objetivo e a conquista do desafio da ação. Se o uso de métricas traz valor e credibilidade para a comunicação, a definição de KPIs mostra o resultado do objetivo e a performance do desafio (Dreyer, 2021, p. 85).

Dreyer (2021, p. 86), destaca ainda a importância de selecionar KPIs a partir de uma lista prévia de métricas estabelecidas. Os KPIs, definidos como os indicadores de sucesso mais relevantes, são essenciais para avaliar o alcance dos objetivos. Para orientar a escolha, a autora propõe duas questões fundamentais: "qual métrica contribuirá ao máximo para o objetivo? e quais métricas proporcionarão os melhores resultados diante do desafio proposto?". Essa abordagem estratégica visa garantir a seleção criteriosa dos KPIs, otimizando a eficácia na avaliação do sucesso de uma iniciativa.

A seguir, com base no que se discutiu até o momento, retoma-se o exemplo já citado neste estudo da celebração de 70 anos da Volkswagen no Brasil. Neste momento, realiza-se uma projeção dos possíveis objetivos, metas e indicadores para essa iniciativa. Confira o quadro 9, abaixo:

Quadro 9 – Objetivos, metas, métricas e indicadores fictícios de uma campanha real

Campanha de Celebração dos 70 anos da Volkswagen no Brasil	
Objetivo Geral	Celebrar os 70 anos da Volkswagen no Brasil e a evolução da marca, promovendo o lançamento do inovador SUV elétrico ID.4 nas redes sociais. O qual marca o primeiro veículo da empresa a ser introduzido exclusivamente pelo programa de assinatura VW Sign&Drive. Além disso, anunciar a chegada do modelo elétrico ID. Buzz, sucessor da Kombi, a qual encerrou seu ciclo há 10 anos.
Desafio	Celebrar os 70 anos da Volkswagen no Brasil e a evolução da marca. Na data X, gerar repercussão espontânea da marca, receber X interessados, especialmente jovens, e contribuir com um aumento de Y% nas vendas dos novos produtos e serviços ofertados.
Meta 1	Contratar empresas especializadas em Inteligência Artificial e elaboração de vídeos até o mês X.
Meta 2	Publicar o vídeo nas plataformas X, Y e Z na data X. Potencializar a participação de clientes atuais e novos, especialmente jovens, para gerar uma repercussão espontânea da marca. Receber mais de X

	visualizações, X compartilhamentos, X comentários positivos e X interessados nos novos serviços em 1 mês.
Meta 3	Destacar informações sobre os novos produtos e serviços no site oficial durante X dias após o lançamento do vídeo.
Métricas de Eficiência	Cumprimento das metas e prazos; avaliação da qualidade do conteúdo; reações e visualizações nos vídeos; interações no site; perfil dos participantes.
Métricas de Eficácia	Comentários positivos nos vídeos; compartilhamentos; consultas adicionais no site.
Métricas de Efetividade	Comparar engajamento com lançamentos anteriores; medir participação nas interações propostas; quantificar leads gerados através do site.
Métricas de opinião	Índice de sentimento; Conteúdo de cada reação (sentimento); Índice de imagem da marca.
Métricas de participação	Quantidade de compartilhamentos; Quantidade de comentários positivos, negativos e neutros; Número de novos interessados.
Métricas de audiência	Aumento do número de seguidores; Quantidade de visualizações; números de acessos ao site.
Métricas de negócio	Quantidade de recomendações do produto; Conteúdo de cada recomendação; Número de produtos vendidos após o lançamento; Número de reclamações dos novos produtos e serviços.
Métricas de público	Perfil dos inscritos.
Métrica demográfica	Idade e localização dos inscritos.
Métricas de opinião	Nível de satisfação; Índice de sentimentos durante o lançamento.
Indicadores	Número de leads interessados nos novos produtos e serviços; Número de produtos e serviços vendidos após o vídeo; Comparativo de reações e compartilhamentos com lançamentos anteriores; Comentários positivos em relação a lançamentos anteriores; Índice de imagem da marca; Aumento no número de seguidores.

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Nota-se dois pontos importantes no quadro acima. O primeiro refere-se ao fato de que outras métricas podem ser detalhadas além das métricas de eficiência, efetividade e eficácia, conforme o objetivo da campanha proposta e o que o gestor deseja observar. A nível de visualização, colocamos no quadro acima todas juntas para melhor exemplificar. O segundo ponto relaciona-se com a escolha dos indicadores, respaldada pela afirmação de Moura e Oliveira (2019) sobre a necessidade de referências para avaliar o desempenho dos KPIs. A referência foi constituída pelos resultados de lançamentos anteriores, pela interação no site, pelos comentários, pelo índice de imagem da marca e pelo aumento da audiência interessada, aumento de seguidores e comercialização de novos produtos e serviços após o lançamento da campanha.

Ao fazer o exercício de responder “qual métrica contribuirá ao máximo para o objetivo?” e “quais métricas proporcionarão os melhores resultados diante do desafio proposto?”, conforme proposto por Dreyer (2021), concluímos que os indicadores propostos seriam ideias pois indicariam o sucesso do objetivo. Deste modo, qual seria a melhor resposta de um gestor de comunicação se a campanha teve ou não sucesso?

Ao fundamentar no quadro acima, pressupondo que a campanha teve sucesso, a resposta ideal seria baseada nos indicadores selecionados: Aumentou-se em X o número de leads interessados nos novos produtos e serviços; um número maior que X% dos novos produtos e serviços foram comercializados; houve um aumento de X% no número de reações e compartilhamentos em relação a lançamentos anteriores; houveram X% a mais de reações e compartilhamentos em relação a lançamentos anteriores; o número de comentários positivos em relação a lançamentos anteriores foi de X% maior; a presença da marca teve um aumento em relação aos jovens de X%; e aumentamos os nossos seguidores em X%.

3.2.3 ROI, ROAS e índices de relacionamento e imagem

Dreyer (2021) esclarece a ideia de que as métricas também podem ser utilizadas como índices. Em uma definição básica, enquanto as métricas seriam as medidas quantitativas usadas para avaliar ou comparar desempenho de um processo, os índices estariam nas medidas quantitativas de variações de um certo desempenho. Por exemplo, números de visitantes únicos, taxa de conversão, número de cliques e alcance de uma campanha são métricas. Já, podem ser utilizadas como exemplos de índices o Índice de Preços ao Consumidor (IPC), Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o Índice de Satisfação do Cliente.

Para Monteiro e Azarite (2012, p. 99), "há diversos índices criados por instituições e autores que podem ser adotados, mas o ideal é estabelecer índices próprios ou adaptar os existentes de acordo com os objetivos de negócio". Dreyer (2021) apresenta alguns parâmetros existentes utilizados na área da comunicação por organizações que desejam se relacionar com os públicos. A escolha das medidas, porém, dependerá do que o gestor considerar importante para a realização da atividade.

O gestor de comunicação pode definir a quantidade de métricas que considerar importante. No entanto, é fundamental analisar o conjunto dos dados obtidos para alcançar melhores resultados, e deve-se fazer isso com base nos objetivos que foram definidos. [...] desenvolver uma lista de métricas e apresentar uma planilha cheia de dados não proporciona uma base para o cliente tomar decisões lógicas de negócios (Dreyer, 2021, p. 88).

Para Soares (2012), a questão não é utilizar a métrica em si, pois essas são essenciais para avaliação de situações relacionadas a uma ação de comunicação. O suprasumo é escolher medições que fazem sentido não apenas para profissionais da área, mas para o negócio. Quando existe essa boa escolha, a consequência está na percepção dos gestores em entender o valor do investimento realizado.

Existem diversas formas de medir o retorno, no entanto, um dos maiores problemas que tenho visto no dia-a-dia como profissional, é a falta de objetivos que possam ser mensurados e que estejam alinhados com o negócio. Alguns exemplos de bons objetivos seriam: Reduzir chamados no Call Center; Reduzir tempo de resolução de problemas no Call Center; Aumentar número de avaliações positivas; Redução de custos de Recrutamento e Seleção; Redução nos Custos de Suporte; Mapeamento do Ciclo de Vida do Consumidor; Número de contratos vindos de Social Media; Aumentar as vendas; Identificar tendência de compra; Identificar os Advogados da Organização; Taxa de Retenção de clientes em Social Media vs Offline. Alguns péssimos exemplos seriam: Conseguir X RTs; Conquistar X Likes; Obter X visualizações (Soares, 2012, p. 147).

Logo, para Soares (2012), o profissional deve ter habilidade e ferramentas necessárias para expor corretamente o seu impacto no negócio. Normalmente, o cliente ou gestor não compreende o que está sendo feito. A seguir, apresenta-se alguns exemplos de medições que podem gerar valor para o trabalho do profissional e para as organizações, para isso, houve um embasamento nas obras de Soares (2012) e Dreyer (2021).

3.2.3.1 ROI e ROAS

O ROI (*Return Over Investment*) é uma métrica utilizada de forma ampla nos negócios (Soares, 2012). Por exemplo, em uma campanha o investimento foi de R\$ 3.000,00 e o retorno obtido foi de R\$ 9.000,00, a fórmula para calcular o ROI ficaria assim, conforme quadros 10 e 11:

Quadro 10 – Fórmula para cálculo do ROI

ROI =	(Retorno - Investimento)	X 100
	Investimento	

Fonte: Dreyer, 2021.

Quadro 11 – Exemplo de aplicação de fórmula para cálculo do ROI

ROI =	(R\$ 9.000,00 – R\$ 3.000,00)	X 100
	R\$ 3.000,00	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Após aplicação da fórmula, o ROI seria de 2.0 e ao multiplicar por 100 para a obtenção da porcentagem, o percentual seria positivo para 200%. Nota-se que o ROI se constitui em uma métrica ampla que pode ser aplicada a diversos tipos de investimentos. Não se limita, portanto, apenas a ações de publicidade (Soares, 2012).

Por outro lado, o ROAS (*Return on Ad Spend*) é mais específico para avaliar o desempenho de campanhas de publicidade, especialmente em marketing digital. Basicamente, neste momento o cálculo está direcionado para saber a eficácia do investimento em uma ou várias ações em comunicação. Dessa forma, “Não é possível calcular o ROI total da campanha, a não ser que você tenha todos os custos e todos os investimentos em mãos, algo que na maioria das vezes não acontece” (Soares, 2019). Em contrapartida, para calcular o ROAS são necessárias duas informações: a receita gerada por anúncios e o custo dos anúncios. A fórmula para o cálculo é, quadro 12:

Quadro 12 – Fórmula para cálculo do ROAS

ROAS =	receita gerada por anúncios
	custo dos anúncios

Fonte: Dreyer, 2021.

Em resumo, observa-se que o ROI é uma métrica ampla que avalia o retorno em relação ao investimento total, o ROAS é mais específico para avaliar o desempenho de campanhas publicitárias em particular. A seguir serão detalhados outros índices importantes para medir ações de comunicação em organizações.

3.2.3.2 *Share of voice*

Para Dreyer (2021, p. 89), este é um índice de inteligência competitiva e serve para medir “a porcentagem de conversações de uma marca em comparação com as concorrentes em determinado período”. A fórmula para pode ser apresentada da seguinte maneira, quadro 13:

Quadro 13 – Fórmula para cálculo do Share of voice

SHARE OF VOICE =	Total de menções da marca	X 100
	Total de menções da marca + concorrente A + concorrente B	

Fonte: Dreyer, 2021.

Portanto, percebe-se que o Share of voice busca quantificar a presença e a visibilidade de uma marca. É, dessa maneira, a medida da parcela relativa de exposição em comparação aos seus concorrentes. Este índice é importante, por exemplo, para avaliar a competitividade da visibilidade, a eficiência das campanhas e o posicionamento da marca (Dreyer, 2021). Para Estêvão (2012, p. 150), essa é uma métrica “de extremo valor e que permite que a empresa comece a criar um contexto para suas ações”.

3.2.3.3 *Simpatizantes ativos da marca*

Dreyer (2021, p. 90) utiliza a terminologia simpatizantes qualificar as pessoas “embaixadoras de uma marca, produto ou serviço em dado período”. Na visão da autora são pessoas que defendem e elogiam uma marca voluntariamente. Estevão (2012) utiliza o mesmo conceito, porém utiliza o termo Advogados da Marca para identificar um seletor grupo que pode ser visto como parceiro.

É aquele que indica seu produto, serviço para outras pessoas e, em alguns casos, até responde pela sua marca quando você não pode responder [...] se você for analisar, isso não é novo, é praticamente uma humanização do RFV – agrupamento de clientes por Recência, Frequência e Valor de compra (Estevão, 2012, p. 151-152).

Quadro 14 – Fórmula para cálculo dos simpatizantes ativos da marca

SIMPATIZANTES ATIVOS DA MARCA =	Total de simpatizantes ativos nos últimos 30 dias	X 100
	Total de simpatizantes da marca	

Fonte: Dreyer, 2021.

Para facilitar a obtenção da informação necessária para o cálculo, Estevão (2012, p. 152) recomenda “que o cadastro e monitoramento de Advogados seja feito diretamente no seu sistema de CRM”.

3.2.3.4 Índices de sentimentos

É uma métrica que mede o percentual de comentários positivos, negativos e neutros em relação ao total de menções. A fórmula para calcular o Índice de Sentimentos, conforme Dreyer (2021), é representada da seguinte maneira no quadro 15:

Quadro 15 – Fórmula para cálculo do índice de sentimentos

ÍNDICES DE SENTIMENTOS =	Total de menções positivas	X 100
	Total de menções positivas + negativas + neutras	

Fonte: Dreyer, 2021.

O índice de sentimento auxilia na avaliação da reputação, do engajamento e na identificação de tendências. Além disso, percebe-se que pode ser utilizado para melhor atender às expectativas e sentimentos do público.

3.2.3.5 Imagem da marca

Este índice serve para evidenciar a percepção que o público tem em relação a uma marca específica. De forma geral, a interpretação contextualizada permite que as organizações compreendam melhor como são percebidas pelo público online. Conforme apontado por Monteiro e Azarite (2012), a fórmula para calcular é representada pela equação do quadro 16:

Quadro 16 – Fórmula para cálculo da imagem da marca no ambiente online

IMAGEM DA MARCA =	Total de menções positivas + neutras - negativas	X 100
	Total de menções da marca	

Fonte: Dreyer, 2021.

Por exemplo, considerando uma organização que acumula um total de 1.000 menções positivas, 500 neutras e 1.600 negativas, ao aplicar a fórmula do Índice de Imagem da Marca, a indicação seria de que fosse necessário desenvolver estratégias ou revisar ações realizadas para aprimorar a imagem da marca. Nesse cenário específico, o resultado seria um índice aproximado de 3,3% negativo.

A seguir, abordar-se-á outro ponto relevante neste estudo: as metodologias ágeis voltadas para a comunicação. Essas abordagens destacam-se como ferramentas importantes no estabelecimento de objetivos, metas, métricas e indicadores, contribuindo significativamente para a eficácia dos processos comunicacionais, possibilitando que sejam mensuráveis e alcançáveis.

3.3 Métodos ágeis em comunicação

De forma abrangente, os princípios das metodologias ágeis emergiram especialmente no campo da Tecnologia da Informação (TI), conforme (Andrade, 2018). No entanto, sua aplicabilidade transcende essa esfera, tornando-se relevante em outros setores organizacionais.

Neste segmento da pesquisa, aborda-se à frente, em maior profundidade, a metodologia *SMART*, cuja sigla é composta pelas iniciais das palavras *Specific*, *Measurable*, *Attainable*, *Realistic* e *Time-bound*. Destaca-se que não é a intenção debater sobre as várias metodologias

ágeis existentes. Busca-se apresentar o conceito subjacente à proposta dessas metodologias. Assim, o método *SMART* recebe uma atenção especial nesta pesquisa, pois fundamentou a concepção do produto resultante deste estudo. Vale ressaltar que, além do *SMART*, existem métodos como o *Scrum* e o *Design Sprint* (Knapp; Zeratsky; Kowitz, 2017), entre outros que são aplicados na atualidade. Dito isto, a seguir apresentam-se conceitos e a relação das metodologias ágeis com a área da comunicação.

No início do século foi criado o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software (Beedle et al, 2001). Inicialmente elaborado para guiar práticas relacionadas ao movimento na área de TI, o manifesto apresenta os seguintes valores: 1. Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; 2. Software em funcionamento mais que documentação abrangente; 3. Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; 4. Responder a mudanças mais que seguir um plano. Esses princípios, apesar de inicialmente associados à TI, têm sido percebidos como relevantes e adaptáveis a diversos cenários e áreas do conhecimento.

Nas diversas instâncias em que são aplicadas, as metodologias ágeis proporcionam celeridade e eficácia, direcionando-se para as necessidades dos usuários e enfatizando a entrega de resultados. Em seu cerne, o ponto de partida reside na definição de um propósito claro (Andrade, 2018). Isso implica que "as suas escolhas passam a ser fundamentadas no que é essencial, e você consegue descomplicar o processo. O *como fazer* acaba por fluir depois, pelas estratégias traçadas, a partir do propósito fortalecido" (Andrade, 2018, p. 68).

Sob essa ótica, os métodos ágeis estão centrados na valorização de indivíduos, interações e colaboração com o cliente, em contraste com a ênfase em negociações contratuais, conforme destacado por Rigby, Elk e Berez (2020). Segundo os autores, a execução do trabalho ocorre basicamente em ciclos com duração inferior a um mês e se justificam ao acelerar o retorno de *feedback*. Em outras palavras:

A mentalidade ágil abomina o WIP (o "work in progress", ou tarefas em execução). O WIP consome tempo e não agrega valor. Quanto mais tempo uma tarefa permanece inacabada, maior o custo. E, nesse meio-tempo, as necessidades do cliente vão mudando, a concorrência vai inovando e o WIP fica obsoleto (Rigby; Elk; Berez, 2020, p. 52).

Assim, de acordo com Knapp, Zeratsky e Kowitz (2017, p. 202), os criadores do método *Design Sprint*, a essência da metodologia ágil reside na solução de desafios críticos por meio de prototipagem e testes de ideias. Essa abordagem permite que as empresas reajam com maior agilidade às mudanças do mercado, estabelecendo, assim, um fluxo de trabalho mais eficaz. Logo, ao discutirem o método, os autores alertam que "quanto mais tempo você passa trabalhando em algo (seja um protótipo ou um produto de verdade), mais apegado vai ficar, e menos disposto a aceitar resultados negativos".

A adoção da ideia de prototipagem na metodologia ágil exige uma mudança temporária de filosofia, na qual a perfeição deve ser trocada pelo *o suficiente*, e a qualidade de longo prazo deve ser vista como *a simulação temporária*, conforme apontam Knapp, Zeratsky e Kowitz (2017). Essa transformação filosófica, denominada pelos autores como "mentalidade do protótipo", baseia-se em quatro princípios fundamentais: 1. Você pode fazer um protótipo de qualquer coisa; 2. Protótipos são descartáveis; 3. Construa o suficiente para aprender, e só; 4. O protótipo deve parecer real. Essa abordagem permite uma abertura maior à experimentação e uma resposta ágil às demandas do mercado.

Além da prototipação, a nomenclatura “Produto Mínimo Viável” (MVP) também é utilizada e constitui-se na “versão mais simples de um produto que pode ser disponibilizada para a validação de um pequeno conjunto de hipóteses sobre o negócio (Provinciatio; Caroli, 2020, p. 173-174). A intenção é semelhante a prototipação e busca a evolução do desenvolvimento de uma inovação de produto/processo de forma incremental.

Em um contexto de convergência midiática e contínuas transformações nas tendências econômicas, sociais e culturais, os profissionais da área de comunicação necessitam de agilidade. Em um setor fortemente centrado no ser humano, as metodologias ágeis surgem como uma solução natural devido ao seu enfoque nas pessoas e nos resultados (Jenkins, 2009; Kunsch, 2003; Andrade, 2018). Essas metodologias adaptam-se de maneira eficiente a um cenário cada vez mais complexo e sujeito a mudanças constantes. Como enfatizado por Giaffredo (2020, p. 16), a agilidade vai "além de metodologias específicas; é um conjunto de comportamentos orientadores para o trabalho e as decisões que equipes de diversas áreas podem adotar imediatamente."

Nesse sentido, contrária aos métodos de planejamento comuns da área de comunicação que geralmente prescrevem uma sequência padrão de etapas, Ruler (2015) menciona sobre a falsa impressão que os métodos tradicionais trazem de que todo o processo é previsível e controlável, o que pode não corresponder à realidade dinâmica e imprevisível dos projetos e das situações práticas.

Deve ser dada preferência à visão de que a comunicação é não tanto a comunicação entre dois ou mais atores, mas é um processo diacrônico multifacetado de construções contínuas de significados em que não se pode prever quem os envolvidos, de que forma e quais serão os resultados. Para ser bem-sucedido, é necessário um método de planejamento mais flexível em que a mudança é uma parte definidora durante o processo (Ruler, 2015, p. 187, traduzido pelo autor).

Sob a perspectiva da flexibilidade, as metodologias ágeis se destacam ao oferecer rapidez e eficiência em todos os diversos ambientes. Na área da comunicação e, especialmente, do marketing, Neil Perkin (2022) confia que as respostas para as consequências do uso dos

dados, das mudanças tecnológicas e da automação estão nas metodologias ágeis, especialmente no *agile marketing*. Essas abordagens capacitam as organizações nos planejamentos de comunicação e marketing e permite uma compreensão mais profunda do mercado, clientes, *stakeholders* e concorrentes, ao capacitar as equipes a perceberem situações de maneira flexível e adaptar rapidamente seus esforços para alcançar maior eficácia.

Para ilustrar esses conceitos, apresentam-se no quadro 17 alguns exemplos práticos de aplicação de metodologias ágeis na comunicação:

Quadro 17 – Métodos ágeis e aplicabilidade na Comunicação Organizacional

METODOLOGIAS ÁGEIS NA COMUNICAÇÃO		
Metodologia	O que é	Exemplo de aplicabilidade
SCRUM	É um modelo de gestão de projetos que se focaliza em períodos de trabalho denominados " <i>sprints</i> " com duração predefinida.	Nas campanhas de Comunicação, estabelecem-se metas definidas para cada <i>sprint</i> , conduzindo retrospectivas com o intuito de aprimorar de forma contínua o processo. O retorno aos <i>sprints</i> iniciais garante flexibilidade, e uma rápida adaptação às alterações nas condições do cenário.
DESIGN SPRINT	Acontece inicialmente durante um intervalo de 5 dias, visando solucionar problemas críticos por meio da criação de protótipos e testes de ideias.	No cenário hipotético do desenvolvimento de uma campanha para o lançamento de um produto, realiza-se a prototipagem de uma ideia, seguida pelo teste e validação, tudo em um período de tempo reduzido.
SMART	É empregada para organizar a elaboração de metas que sejam realistas e alcançáveis.	Na definição do aumento de engajamento nas redes sociais, são determinados percentuais a serem atingidos em um prazo viável.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Pode-se resumir, a partir das perspectivas dos autores mencionados anteriormente, que as vantagens decorrentes da implementação das metodologias ágeis na área de comunicação

incluem ganhos de tempo operacional, maior agilidade na execução de processos e entrega de projetos, foco aprimorado no processo criativo em detrimento do burocrático, e a busca por soluções que atendam às necessidades específicas das organizações. Prosseguindo com a abordagem realizada até o momento, o próximo passo será apresentar o método SMART e a ferramenta Canvas, com o intuito de elucidar as atividades conduzidas para desenvolver um modelo de *dashboard*, que constitui o produto desta pesquisa.

3.3.1 Metodologia SMART

No início da década de 80, George T. Doran publicou um artigo na revista *Management Review* intitulado "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives", que em tradução livre significa que existe uma maneira inteligente de estabelecer metas e objetivos da administração. O autor tinha uma inquietação quanto à atuação dos gestores e estudantes ao debater sobre objetivos e metas e não saberem ao certo utilizá-las de acordo com o seu significado.

Ao tratar do assunto, Doran (1981) acreditava que a grande parte dos gestores ainda não sabia o que eram objetivos e como eles poderiam ser redigidos. Em sua visão, a maioria das empresas americanas pecava ao estabelecer objetivos, pois não levava em consideração o aspecto humano, por exemplo. Para o autor, a etapa crítica de uma organização localiza-se entre o estabelecimento e o desenvolvimento dos planos de ação que estão diretamente ligados aos objetivos e metas. A partir dessa inquietação, surgia a definição da metodologia SMART. A palavra é um acrônimo formada pelas iniciais de: Specific (Específica); Measurable (Mensurável); Assignable (Atribuível); Realistic (Realista); Time-related (Temporal).

Doran (1981) destaca que nem sempre todos os objetivos delineados satisfarão os cinco critérios do SMART. No entanto, o autor destaca que à medida que esses parâmetros são mais adequadamente integrados, os objetivos se tornam mais eficazes. A seguir, serão detalhados mais especificamente os significados de cada componente da metodologia.

Quadro 18 – Metodologia SMART

Critério	Significado
Específica (S)	Estabelecer claramente o que deve ser alcançado e identificar as ações necessárias para atingir esse objetivo.

Mensurável (M)	Definir indicadores quantificáveis que permitam avaliar o progresso em direção à meta.
Atribuível (A)	Designar responsabilidades claras e identificar quem será encarregado de alcançar a meta estabelecida.
Realista (R)	Definir metas alcançáveis e viáveis, considerando os recursos disponíveis e as capacidades da organização.
Temporal (T)	Estabelecer um prazo específico para a consecução da meta, proporcionando um senso de urgência e foco para a equipe.

Fonte: Adaptado de Drucker, 2011.

Drucker (2011) compartilha da visão de Doran (1981) acerca da definição de metas e objetivos viáveis. Segundo o autor, existe uma dificuldade dos gestores em cumprir essa responsabilidade. Nesse contexto, corrobora com a percepção de que a metodologia SMART viabiliza e melhora a gestão no desenvolvimento de uma ação.

Ao aprofundar-se a respeito do tema, Drucker (2011) propõe quatro etapas para a aplicação do método SMART. A primeira etapa envolve a definição do problema, onde este é caracterizado. Durante esse estágio, são especificadas as questões-chave, o contexto, os critérios de sucesso, o possível escopo da solução e os *stakeholders* que serão envolvidos. Em seguida, na segunda etapa, ocorre a estruturação e priorização. Isso implica na definição do problema e sua subdivisão em partes, visto que, na visão do autor, a resolução é mais eficaz quando a questão é desmembrada. A terceira fase compreende a análise das soluções propostas. Neste ponto, são examinadas as alternativas levantadas para determinar a viabilidade de cada uma. Por fim, propõe-se o desenvolvimento de um pacote de soluções. Durante essa fase, as ideias são integradas em um plano de ação consolidado. Para ilustrar, utiliza-se abaixo um exemplo de aplicação da metodologia SMART:

Quadro 19 – Exemplo de aplicação da Metodologia SMART

Critério	Descrição
Específico	Lançamento do veículo elétrico compacto modelo XYZ, com características inovadoras, incluindo autonomia de 400 quilômetros por carga, tecnologia de recarga rápida e design moderno. O veículo será posicionado como uma

	opção acessível e ecologicamente correta para o mercado urbano.
Mensurável	Estabelecimento da meta de vendas de 300 unidades do modelo XYZ no período de 3 meses, o que representa uma média de 100 vendas por mês. Utilização de sistemas de rastreamento de vendas para monitorar o progresso em tempo real.
Atribuível	A equipe de vendas será responsável por promover ativamente o modelo XYZ, realizar test drives, negociar com clientes em potencial e fechar vendas. A equipe de marketing ficará encarregada de criar campanhas publicitárias, gerenciar as redes sociais, organizar eventos de lançamento e garantir uma forte presença online.
Realista	Considerando a demanda crescente por veículos elétricos, a conscientização ambiental e as políticas governamentais de estímulo à mobilidade sustentável, a meta de 300 vendas em 3 meses é realista. Além disso, a qualidade do produto, o preço competitivo e as estratégias de marketing bem planejadas aumentam a viabilidade de alcançar essa meta.
Temporalidade	O período de 3 meses é adequado para o lançamento, promoção e consolidação do modelo XYZ no mercado. Serão estabelecidos marcos temporais específicos para diferentes atividades, como pré-lançamento, lançamento oficial, campanhas promocionais e acompanhamento pós-venda, garantindo assim um controle efetivo do cronograma e a consecução da meta de vendas.

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que a metodologia SMART é uma alternativa para compor o planejamento estratégico, especialmente na definição de metas e objetivos organizacionais. Compreende-se que essa abordagem demanda a ação conjunta entre colaboradores e gestores em diferentes níveis hierárquicos, levando em conta variáveis como histórico organizacional e o cenário em que se encontram inseridos.

3.3.2 Canvas

Segundo Kallás (2012), o Canvas é uma ferramenta que descreve como uma organização cria, entrega e captura valor, ou seja, representa o modelo de negócios. Pioneiros nessa perspectiva, Osterwalder e Pigneur (2011) concebem o modelo de negócios como uma ferramenta conceitual composta por elementos inter-relacionados que expressam a lógica organizacional, sendo uma representação abstrata dos elementos-chave da estratégia empresarial. Portanto, para esses autores, os modelos de negócio podem ser mais bem compreendidos por meio de um modelo específico, denominado *Business Model Canvas*.

Teece (2010) argumenta que os modelos de negócios, de fato, refletem a maneira pela qual a empresa cria valor. Além disso, podem ser entendidos como estruturas de relacionamento entre os *stakeholders*, representações da interação entre a empresa e seu ambiente, e uma lógica conceitual que descreve a criação de valor de forma simples, lógica, mensurável, compreensível e operacionalizável.

O *Canvas*, criado por Osterwalder e Pigneur (2011), é uma ferramenta projetada para orientar a definição e implementação de estratégias em modelos de negócios, incorporando estruturas, processos e sistemas organizacionais. Na sua elaboração, são consideradas quatro questões fundamentais que auxiliam na visualização do esquema: qual é a proposta de valor do produto/serviço; quem é o público-alvo; quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos).

Em síntese, o *Business Model Canvas* proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) é um quadro composto por nove blocos interconectados, destinados a facilitar a discussão e análise de modelos de negócios já estabelecidos ou de novas propostas, entre eles estão: seguimentos de clientes; relacionamento com clientes; canais; propostas de valor; recursos-chave; atividade-chave; parcerias-chave; fontes de renda; estrutura de custos. Esses elementos são agrupados em quatro categorias: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, conforme ilustrado na tabela abaixo:

Quadro 20 – Quadro e blocos presentes no Canvas

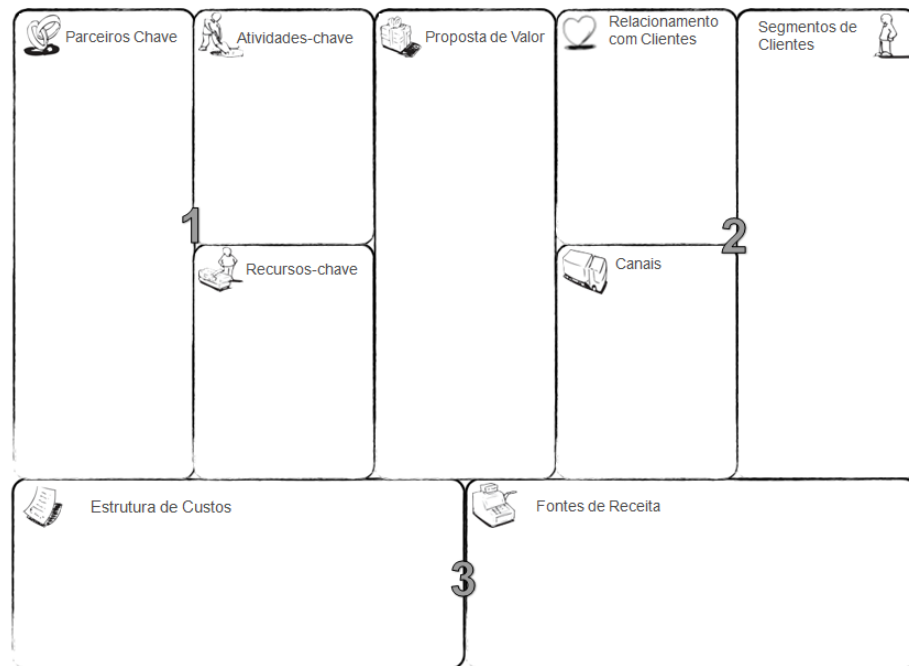
Área	Nove Descrições	Definição
Clientes	Segmentos de Clientes	Apresenta os variados segmentos de indivíduos ou organizações que uma empresa visa alcançar, servir e agregar valor.
	Relacionamento com Clientes	Detalha os diferentes tipos de interações que uma organização pode estabelecer com seus segmentos específicos de clientes.
	Canais	Aborda os métodos pelos quais uma empresa se comunica e estabelece contato com seus clientes, visando concretizar uma proposta de valor.
Oferta	Proposta de Valor	Explica o conjunto de produtos e serviços oferecidos, assim como os valores entregues aos segmentos de clientes.
Infraestrutura	Recursos-Chave	Detalha os recursos essenciais para o funcionamento eficaz de um modelo de negócios.
	Atividade-Chave	Aponta as ações mais importantes que uma empresa deve adotar para fazer funcionar seu modelo de negócios.
	Parcerias-Chave	Detalha a rede de fornecedores e parceiros que colaboram para a implementação do modelo de negócios.
Viabilidade Financeira	Fontes de Renda	Expressa a receita gerada por uma empresa a partir de cada segmento de cliente.
	Estrutura de Custos	Engloba todos os custos relacionados à operação de um modelo de negócios.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o Canvas é uma ferramenta que promove a criatividade, a curiosidade e interações validadas, enquanto mantém a atenção no cliente,

garantindo que o produto ou negócio esteja alinhado às suas expectativas. A figura a seguir representa os nove blocos agrupados que formam a base do modelo de negócios.

Figura 11 – Bloco estruturado de Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

É fundamental, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), iniciar o processo com uma proposta de valor e testá-la rapidamente junto aos públicos. Isso permite verificar a melhor forma de entrega e ajustar as estratégias de acordo com o feedback recebido. Essa abordagem possibilita a formulação ágil de pressupostos em cada área (1, 2 e 3), os quais podem ser sujeitos a teste, refinamento, validação ou alteração, conforme aprimoramento da proposta de valor. Este processo, conhecido como desenvolvimento do cliente, envolve testes, suposições e interações contínuas. As áreas do modelo Canvas podem ser organizadas de acordo com suas funções: área 1 - empresa (recursos-chave, atividades e parceiros), área 2 - cliente (relacionamento, canais e segmentos) e área 3 - dinheiro (estrutura de custos e fontes de receitas), cada uma desempenhando um papel no desenvolvimento e na viabilidade do modelo de negócios.

A importância de testar uma proposta de valor e ajustar estratégias de acordo com o feedback dos clientes é amplamente reconhecida no contexto organizacional. Essa abordagem ágil e centrada no cliente é suportada pelo método Canvas, cujo aspecto intuitivo e didático tem

levado à sua ampla adoção, especialmente por empresas e consultorias (Bonazzi e Meirelles, 2013).

Em um cenário em que os profissionais de comunicação são testados em relação a assertividade (Yanaze, 2013), Rodrigues (2021), apoiada nas ideias de Jenkins (2014), destaca que o sucesso de uma ação comunicativa está relacionado à pertinência do conteúdo para o público-alvo, com materiais adaptados aos diversos contextos, plataformas e formatos exigidos pela audiência. Abordando a comunicação como um processo em constante evolução, conforme discutido por Wolton (2006), a autora enfatiza a importância da criação de significado na troca de mensagens.

A partir desse entendimento, Rodrigues (2021) realizou um esforço ao adaptar o Canvas para que pudesse auxiliar na definição e implementação de estratégias na Comunicação Organizacional de forma mais eficaz e estruturada. Para a autora: “Se uma campanha for acusada de ser racista, homofóbica ou machista, o erro está não na compreensão do público, mas em como a mensagem foi estruturada” (p.162, 2021).

Ao tratar acerca do conceito de criação de uma campanha institucional ou comercial, Rodrigues (p. 174, 2021) propõe que a estratégia de comunicação não pode se resumir em lista de canais ou ações esporádicas. “Por mais assertivas que sejam as escolhas das plataformas, a construção de uma marca pressupõe constância, rastro e verdade”.

Entende-se que a adaptação proposta por Rodrigues (2021) contribui para o desenvolvimento de planos de comunicação mais alinhados com as metas e objetivos organizacionais, além de facilitar a visualização e compreensão da comunicação como um campo estratégico. Essa abordagem possibilita uma integração mais sistemática no planejamento e execução das atividades de comunicação dentro das organizações. Na tabela abaixo, expõe-se o passo a passo elaborado pela autora em formato de Canvas para a construção de um planejamento estratégico de comunicação.

Quadro 21 – Quadro Canvas para Comunicação

Arquétipo (Alma da marca: valores; postura e crenças)	Tom de voz (Personalidade da marca: como fala e interage com o público)
Target (da marca e/ou da campanha)	
Objetivo do negócio	
Objetivo de comunicação	

Conceito estratégico		
Conceito criativo	Mapa de canais e principais formatos (conteúdo + mídia)	Métricas de suporte e KPIs
	Projetos especiais de mídia, <i>creators</i> e <i>branded content</i>	
	Direcional de relacionamentos e SAC	
	Otimizações em tempo real da estratégia narrativa e da estratégia de mídia.	

Fonte: Rodrigues (2021)

Observa-se que a adaptação do Canvas proposta por Rodrigues (2021) para a área da comunicação organizacional destaca sua capacidade de oferecer uma estrutura sólida e eficaz para o desenvolvimento de estratégias de comunicação alinhadas com os objetivos organizacionais.

No próximo capítulo, será detalhada a aplicação das ferramentas previamente apresentadas, como o SMART e o Canvas, oferecendo uma análise de como esses recursos podem ser empregados no contexto do planejamento estratégico da Comunicação Organizacional. Este capítulo abordará desde o uso das ferramentas até a incorporação de métricas e indicadores, os quais constituem o foco central deste estudo. Por fim, todos esses aspectos serão integrados em um formato de *dashboard*, proporcionando uma visualização atrativa e intuitiva das atividades de comunicação realizadas em campanha mercadológica e institucional, bem como sua influência nos resultados organizacionais obtidos.

3.4 *Dashboard*: transformando números em informação de maneira visualmente atraente

Conceitualmente, neste estudo, ora fora utilizada a nomenclatura painel e ora usou-se, com maior frequência, o nome *dashboard*. As terminologias referem-se ao mesmo produto. Acredita-se, porém, que o segundo tem um alcance maior nas buscas o que pode possibilitar alcançar um número maior de pares interessados no tema.

Existe um entendimento de que os dados possuem a capacidade de contar histórias, desde que utilizados de forma eficaz. Knaflitz (2019) corrobora com essa ideia ao estimular a disponibilização dos dados de um modo que visualmente seja fácil de entendê-los. Yanaze

(2013) sugere que a evolução das ferramentas para esse fim foi importante para compreender e cruzar informações relevantes:

É inegável que os processos de avaliação e mensuração são efetivamente beneficiados pela evolução tecnológica, que permite o desenvolvimento de plataformas de gestão que funcionem independentemente, mas amigavelmente, produzindo, por meio das interações e cruzamentos das informações geradas, indicações e constatações importantes para subsidiar as decisões em investimentos e legitimar as definições das estratégias de marketing e comunicação (Yanaze, 2013, p. 170).

Existe uma lacuna nas habilidades de profissionais para utilizar plataformas que disponibilizam de forma atrativa os dados de uma organização, segundo Knafllic (2019, p. 3) “Qualquer um pode inserir alguns dados no Excel e criar um gráfico. Para muitos a visualização acaba aí. Isso pode estragar completamente uma história interessante ou, pior, torná-la difícil ou impossível de entender”.

Assim, a responsabilidade pela elaboração de uma apresentação eficaz, conforme destacado por Knafllic (2019, p. 3), recai sobre o elemento humano. “Há uma história em seus dados, mas suas ferramentas não sabem qual é essa história. E aí que você entra – o analista ou comunicador da informação – para dar vida à história, visualmente e contextualmente”. Em relação ao contexto, a autora acrescenta ainda que:

Pode parecer absurdo, mas o sucesso na visualização de dados não começa com a visualização de dados. Em vez disso, antes de começar a criar uma apresentação ou comunicação de dados, a atenção e o tempo devem estar voltados a entender o contexto da necessidade de se comunicar (Knafllic, 2019, p. 17).

Nessa mesma linha, Córdoba e Alatríste (2009) destacam a importância da visualização da informação como uma disciplina em ascensão, associando-a a áreas como desenho gráfico, publicidade e jornalismo. Para os autores, existem quatro características no campo que são essenciais para o entendimento: “(1) ser inter-relacional, (2) transformar dados “brutos” em informações relevantes, (3) buscar a perda mínima de informação na referida transformação e (4) abordar usuários que interajam, transformam e interpretam essa informação”, (Córdoba; Alatríste, 2009, p. 2).

No texto abordado por Meirelles (2013), os termos “visualização” e “desenho da informação” são utilizados de maneira intercambiável, ambos se referindo à representação visual de dados e informações. Embora a autora identifique uma convergência entre esses conceitos, destaca duas perspectivas distintas para a visualização. De um lado, ela é entendida como um meio para comunicar narrativas e descobertas. Por outro, existe uma visão mais técnica que considera o desenho da informação como uma plataforma para a manipulação e exploração de dados, utilizando uma linguagem de programação. Neste estudo, o foco concentra-se na visualização como maneira de produzir conhecimento. Concorde-se com o

entendimento da autora ao destacar a relevância da visualização como uma ferramenta expressiva e informativa.

Na mesma concepção, Silva (2019) reconhece o avanço da importância da visualização de dados e, para isso, a contribuição das ferramentas multimídias e interativas:

Se as linguagens visuais são versáteis e eficazes, podemos admitir que a forma e a técnica são componentes que cooperam entre si. Reconhecemos, entretanto, que o nosso contexto busca a compreensão da visualização enquanto elemento de linguagem (Silva, 2019, p. 95).

Silva (2019, p. 95), destaca que a visualização de forma organizada “se estabelece nas relações cerebrais sob as quais quase metade do cérebro é dedicado a funções visuais e que, portanto, há "razões convincentes" para o uso do infográfico”. Para o autor:

O sentido é vasto e se estende pela forma de apresentação, pelas propriedades oculares, pelo processo de produção, pela alfabetização da audiência e, podemos acrescentar ao bojo, pelas propriedades sintéticas às quais a infografia está inserida (Silva, 2019, p. 95).

Na perspectiva da relação da visualização com os processos mentais, Silva (2019, p. 96) afirma ainda que “o processo que leva à visualização na mente da audiência e dos desenhistas que alcançam as estruturas de apresentação de dados é reconhecido pela psicologia cognitiva e pela linguística”. Nesse sentido o autor indica que o processo de visualização transcende a esfera mental e se concretiza em um suporte tangível. Esse processo de concretização ocorre por meio de sistemas, os quais podem ser classificados como captativos ou sintéticos. No caso da captação, utiliza-se equipamentos que têm a capacidade de registrar o ambiente, como câmeras fotográficas ou de filmagem. Assim, a visualização de informações se transforma em uma representação física ou registrada, proporcionando uma forma tangível e duradoura das percepções inicialmente concebidas mentalmente.

Enfatizando a importância de considerar a perspectiva humana ao criar apresentações impactantes, Knaflitz (2019) destaca cinco lições essenciais para uma compreensão aprimorada das informações expressas por meio de gráficos e infográficos. Essas diretrizes incluem a compreensão do contexto, a escolha cuidadosa de elementos visuais, a evitação da saturação de dados, a focalização da atenção do público, a abordagem de design e a habilidade de contar uma história visualmente envolvente. Ao seguir essas lições, segundo a autora, é possível aprimorar significativamente a capacidade de comunicação visual e garantir uma transmissão eficaz de informações.

Dito isto, este estudo vai além da mera construção de um *dashboard* visualmente atraente. Sua proposta é voltada para a representação visual de um processo de comunicação que, no exemplo analisado, abrange desde a concepção de uma campanha institucional e

comercial de um empreendimento imobiliário até a fase de acompanhamento, mensuração e avaliação de resultados.

Compartilha-se da visão de Kosara (2012) que destaca a função do infográfico em organizar determinado grupo de dados, enquanto que a visualização é aplicada a vários conjuntos. Ou seja, o que será abordado adiante é a visualização de um trabalho que perpassa desde a concepção até o planejamento estratégico de uma campanha. Ele traduz as informações planejadas em gráficos, buscando alinhar as ações propostas aos objetivos do projeto como um todo. Esse conjunto, vai muito além de uma simples planilha em Excel. Busca-se transformar dados em informações que podem se converter em conhecimento, oferecendo suporte para a tomada de decisão dos gestores. O objetivo visual é simplificar todo o trabalho realizado de maneira intuitiva, permitindo até mesmo a compreensão por parte de pessoas fora da área da comunicação, o que proporciona maior reconhecimento e decisões mais embasadas e eficientes.

Ademais, é essencial ressaltar a importância de ferramentas como o Power BI ou Python para a construção de *dashboards*. Essas plataformas possibilitam uma visualização dinâmica e interativa dos dados. Para gestores, esses painéis proporcionam uma visão clara e rápida do desempenho das campanhas, facilitando a identificação de padrões. Além disso, para a equipe responsável pela comunicação da organização, é fundamental o intercâmbio com outras áreas, como a de Tecnologia da Informação (TI), para a utilização de toda a capacidade dessas ferramentas. Acredita-se que, enquanto o papel do comunicador estaria ligado a contar a melhor história por meio dos dados, a função da área de TI estaria vinculada à programação propriamente dita.

3.5 Oportunidades e riscos para a comunicação organizacional: *Big Data* e LGPD

A Transformação Digital (TD)¹⁴, é um fenômeno que implica em mudanças aceleradas na sociedade e, por conseguinte, nas organizações. A fim de viabilizar essas transformações sociais, econômicas e políticas, diversos sistemas integrados de gestão têm emergido como, por exemplo, o *big data*, algoritmos, inteligência artificial, *deep learning* etc.

Dentre os inúmeros desafios e oportunidades que se apresentam para profissionais da comunicação, neste momento marcado por sucessivas disrupções, destaca-se, dentre eles, o *big data*. Não apenas em virtude da profusão de dados, mas por alimentar a inteligência artificial

¹⁴ Rogers (2017) define Transformação Digital como um fator além da tecnologia, tratando-se de estratégia e de novas formas de pensar.

(IA) e a internet das coisas, duas tecnologias crescentes que devem influenciar cada vez mais o panorama da comunicação (Boarini, 2021).

Amaral (2016) caracteriza o *big data* como um fenômeno que trata acerca do volume e diversidade de dados. O autor atenta a respeito das maneiras da captação e coletas das informações além de fazer uma distinção entre dado (matéria-prima) e informação (dado analisado que contém significado). Mayer-Schönberger e Cukier (2013) relacionam o *big data* a três mudanças na esfera social e cultural: a capacidade de analisar grande quantidade de dados; a disposição em aceitar certa desorganização; e a correlação para criar significados.

O SAS Institute (2022) define o *big data* como um termo que descreve grandes volumes de dados, estruturados e não-estruturados. Trata-se de uma quantidade de dados que se acumula rapidamente, de modo que a sua complexidade para o processamento é proporcional ao seu tamanho. Sua definição pode ser melhor compreendida a partir dos cinco V's, conforme o quadro 22:

Quadro 22 – Características do *big data*

Característica	Significado
Volume	É a quantidade significativa de dados gerados de várias fontes. Inclui-se transações, dispositivos inteligentes (<i>IoT</i>), equipamentos industriais, vídeos, imagens, áudio, mídia social etc.
Variedade	São os diferentes tipos de dados armazenados. Pode relacionar-se com dados estruturados (encontrados em planilhas ou bases de dados relacionais) e não estruturados (texto, imagens, áudios e vídeos). Existem ainda os semiestruturados (não estão em conformidade com padrões rígidos, como XML).
Velocidade	É a rapidez em que os dados são gerados e armazenados. Essa característica abrange tanto a geração quanto a frequência da taxa de entrega dos dados.
Veracidade	Relaciona-se com o aspecto de qualidade dos dados e considera se uma informação é verdadeira ou não.

Valor	É o principal aspecto do <i>big data</i> e se refere ao conhecimento gerado a partir das análises que podem ser utilizadas para atingir certo objetivo. Essa característica questiona o conhecimento gerado a partir do processo, a relevância para os consumidores e o retorno do investimento realizado, tanto na perspectiva técnica quanto no esforço de coleta e análise de dados.
-------	---

Fonte: Adaptado do SAS Institute, 2022.

Apesar de no passado os dados serem mais caros de obter, difíceis de armazenar e de gerenciar, hoje são gerados continuamente em todo lugar e colaboram para a conquista de melhores resultados com tomadas de decisões mais fundamentadas. “De posse de informações sobre determinadas audiências, por exemplo, é possível criar e implementar ações que sejam mais assertivas e gerem o resultado almejado” (Boarini, 2021, p. 127). Contudo, ainda hoje, gerar, filtrar, organizar, analisar e interpretar os dados representa um desafio para as organizações.

Em virtude desse desafio, um aspecto fundamental ao tratar *big data* diz respeito à visualização de dados. Refere-se, “especificamente, ao processo que utiliza tecnologias computacionais para transformar dados abstratos em modelos visuais” (Ribeiro, 2009). A técnica permite a apresentação de dados relevantes por meio de tecnologias computacionais que transformam dados abstratos em modelos visuais computadorizados, geralmente em forma de gráficos em pizza, linha, barras e etc.

Dentre as ferramentas de *Business Intelligence (BI)*¹⁵ disponíveis para gerar a visualização de dados, encontra-se o *Power BI*¹⁶, desenvolvido pela *Microsoft*. Através deste sistema, que é inclusive utilizado neste estudo, pode-se envolver etapas como a coleta de dados, filtragem, organização, análise das informações geradas e conversão para *dashboards*, *relatórios* e painéis (Ferreira, 2020).

Um exemplo quanto à utilização das novas tecnologias digitais e do *big data* que resultou em tomadas de decisão está no caso de sucesso da Amazon, que realizou movimentos para oferecer novas soluções pautadas no seu público consumidor e, em 2019, atingiu o posto

¹⁵ Inteligência de negócios, tradução livre do autor;

¹⁶ O *Power BI* é uma coleção de serviços de software utilizados para transformar dados não relacionados em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas. Saiba mais em: <https://learn.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/power-bi-overview>.

de empresa mais valiosa do mundo. Reconhecida como *Marketplace*, a empresa diversificou a sua oferta e tornou-se uma das maiores criadoras de conteúdo e entretenimento. Fundamentada no conhecimento do perfil dos seus públicos, passou a oferecer serviços como o Amazon Prime Video, Amazon Pay, Amazon Cash e Amazon Go (Dearo, 2019).

No Brasil, a gigante Magazine Luiza também promoveu a transformação digital. Segundo os gestores da organização, o crescimento da empresa, que possui 70% das vendas no e-commerce, está ligado aos investimentos nas TICs. A humanização da empresa, a adoção de estratégias multicanais, a presença em mídias sociais, a utilização de influenciadores digitais e a incorporação do marketing de conteúdo representam parte das estratégias utilizadas para atrair e engajar os públicos em torno da marca (Filippe, 2021).

Apesar das oportunidades potencializadas pelo *big data*, é necessário destacar que existem preocupações quanto aos seus usos. A capacitação dos profissionais da comunicação é uma delas. Posto que a leitura e análise dos dados demandam estudos e desenvolvimento de mais competências profissionais (Boarini, 2021). Nesse sentido, acredita-se que a visão crítica e o pensamento estratégico de profissionais da área são fundamentais para analisar, esclarecer e promover conhecimento a partir das comparações entre diferentes fenômenos.

É importante reforçar que isso não é impossível, e por certo muitos comunicadores poderão vislumbrar aquela área como a possibilidade de aprimorar seu conhecimento. Acreditamos que parte da solução reside na humildade de reconhecer a incapacidade de exercer de imediato uma função que se tornou primordial para o trabalho. Buscar e operacionalizar parcerias com profissionais de áreas dispares poderá ajudar a conceber estratégias comunicacionais (Boarini, 2021, p. 132).

Outro aspecto preocupante, refere-se a desindividualização e o modo como são realizadas as coletas de dados. Nesse aspecto, a tecnologia pode representar uma ameaça às questões de privacidade e segurança. “O universo dos dados requer uma postura ética. Ter acesso aos “segredos” da audiência não constitui passe livre nem direito de invadir a privacidade da audiência” (Boarini, 2021, p. 134).

Embora não seja o intuito deste estudo aprofundar tais questionamentos, acredita-se que o cumprimento das legislações implicará aos profissionais da comunicação, constantemente, ponderações acerca dos limites para estabelecer ações comunicacionais, conforme pontua Boarini (2021).

A preocupação sobre a segurança de informações é uma inquietação mundial. Leis de proteção representam um ganho para a sociedade. A partir de 2018, por exemplo, passou a vigorar na Europa o Regulamento Geral sobre Proteção de Dados (RGPD). A norma estabeleceu um conjunto de preceitos para organizações, como a obrigatoriedade de avisar sobre vazamento de dados. Além disso, a RGPD passou a aplicar multas por violação, além de

determinar que a coleta e uso de dados deve ser realizada apenas por meio de consentimento explícito (Comissão Europeia, 2020).

Já no Brasil, em 2020, entrou em vigor a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), sancionada em 2018 pelo então presidente Michel Temer com o número 13.709/2018. Dentre a série de medidas tomadas para proteger as pessoas, encontra-se a aplicação de multas de até 2% do faturamento, podendo chegar até o teto de R\$ 50 milhões ou a cessação dos exercícios organizacionais (Nones, 2021).

A LGPD possui aplicação extraterritorial. Significa que na prática, pode ser aplicada independentemente de onde os dados são processados. Logo, o valor em si está nos dados pessoais de cidadãos brasileiros. Além da proteção em si, a concepção é a de que as organizações devem criar relações mais justas com o consumidor (Nones, 2021).

Embora os desafios para utilização do *big data* sejam correntes, Boarini (2021) pondera que o profissional da área sempre conheceu circunstâncias desafiadoras.

Ele precisa manter a engrenagem comunicacional em movimento ao mesmo tempo que obter e aplicar conhecimento sobre as novas tecnologias pervasivas com alto grau de disrupção. Para isso deve tanto praticar parcerias com outras áreas novas para o setor como continuar alerta a riscos que, embora antigos, têm agora poder de destruição mais rápido e mais capilarizado, como é o caso das *fake News* (Boarini, 2021, p. 136).

Portanto, apesar da complexidade a qual se depara, a oportunidade de utilizar tecnologias digitais que permitem mapear audiências, delinear estratégias, diminuir riscos e potencializar as oportunidades de negócio, constitui-se uma possibilidade viável para o âmbito da comunicação, que tem sido demandado a respeito da eficácia e efetividade de suas ações (Yanaze, 2013).

Logo, enquanto profissionais da área, deve-se direcionar esforços para transpor as dificuldades como, por exemplo, os recursos financeiros demandados, a formação de profissionais capacitados e o cumprimento das leis, citados anteriormente neste capítulo.

4 DO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO NO MERCADO IMOBILIÁRIO À METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, verifica-se os caminhos explorados para a implantação e comercialização de um empreendimento imobiliário na cidade de São Luís, Maranhão. Além disso, aborda-se sobre a necessidade de informações precisas, que podem ser obtidas a partir do uso das novas tecnologias de informação e comunicação. Compreende-se que para este tipo

de negócio ou qualquer outro os dados podem abrir oportunidades para um processo de decisão mais assertivo. Ademais, a metodologia da pesquisa é mais detalhada a seguir.

Contudo, antes de se iniciar o debate é fundamental destacar que esta pesquisa, conforme já citado, tem o foco na mensuração e avaliação de resultados em comunicação. Logo, utiliza apenas como ambiente o lançamento do empreendimento em questão para o desenvolvimento de um *dashboard* que junta dados e os relaciona de modo a trazer informações para uma visualização do andamento, efetividade e eficácia das ações previstas em comunicação.

Acredita-se, portanto, que a metodologia aplicada não se restringe apenas a este setor especificamente, podendo ser adaptada para outras áreas, sejam comerciais ou sem fins lucrativos. Destarte, a força principal deste estudo, portanto, reside na construção de um produto, que percorreu diversas etapas reais de um trabalho que vão desde o planejamento até os resultados obtidos em uma campanha.

Neste viés, entende-se que a visualização da aplicação das estratégias de comunicação, juntamente com a definição e acompanhamento de métricas e indicadores de desempenho, por meio de um *dashboard*, são fundamentais para garantir uma análise crítica dos resultados. Isto posto, para fins de entendimento, trata-se a seguir do contexto da comunicação no mercado imobiliário atualmente.

4.1. Elementos em destaque do contexto imobiliário

Anteriormente, tratou-se sobre as transformações na cultura das organizações que ocorreram em virtude do avanço das novas tecnologias e do cenário vivenciado por toda a sociedade em um mundo pandêmico. Lembra-se que foram basicamente esses dois fatores que reorganizaram as ações comunicativas para a centralidade do ser humano, anteriormente focadas em produtos e serviços (Kotler, 2021).

Na era da sociedade da informação, conforme abordado por Castells (2003), é importante entender que o acesso à informação é um ponto de partida para um processo mais sofisticado de Comunicação Organizacional. Bravo (2023), ao discutir o volume de informações no mercado imobiliário, enfatiza a importância de explorar esse conhecimento de maneira eficaz, indicando que aqueles que conseguem fazê-lo têm as melhores chances de alcançar o sucesso ao lançar e comercializar um produto.

Bravo (2023) defende que, diante das transformações constantes na sociedade da informação, as organizações devem adotar uma postura mais inteligente, o que implica em aprimorar e planejar suas informações, fazendo uso dos recursos da tecnologia da informação. A expressão utilizada para descrever o processo pelo qual as organizações convertem dados em conhecimento é conhecida como inteligência de mercado.

Trata-se de um processo moderno que envolve coleta, análise de dados relacionados a clientes, concorrentes, tendências do mercado e qualquer outro fator que possa afetar a estratégia e as operações de uma organização. Sendo assim, a finalidade desta ferramenta é fornecer dados úteis para ajudar e orientar as decisões de negócios. No entanto, para que a inteligência de mercado seja eficaz, é fundamental que as informações coletadas sejam precisas, relevantes e atualizadas. Por isso o processo de coleta e análise é feito de forma contínua e sistemática (Bravo, 2023, p. 1).

A especulação no nicho imobiliário pode resultar em flutuações significativas nos preços das propriedades e aumentar a incerteza para os participantes do mercado. No entanto, quando os agentes aplicam a inteligência de mercado, monitorando o ambiente e detectando indicadores relevantes, observa-se uma maior segurança e precisão nas tomadas de decisão (Bravo, 2023). Um exemplo disso é a previsão de crescimento no Produto Interno Bruto (PIB) da construção civil em 2023, que apontou para um aumento entre 6% e 7% (Soares, 2023). Esse indicador sugere um mercado em expansão e possivelmente mais concorrência.

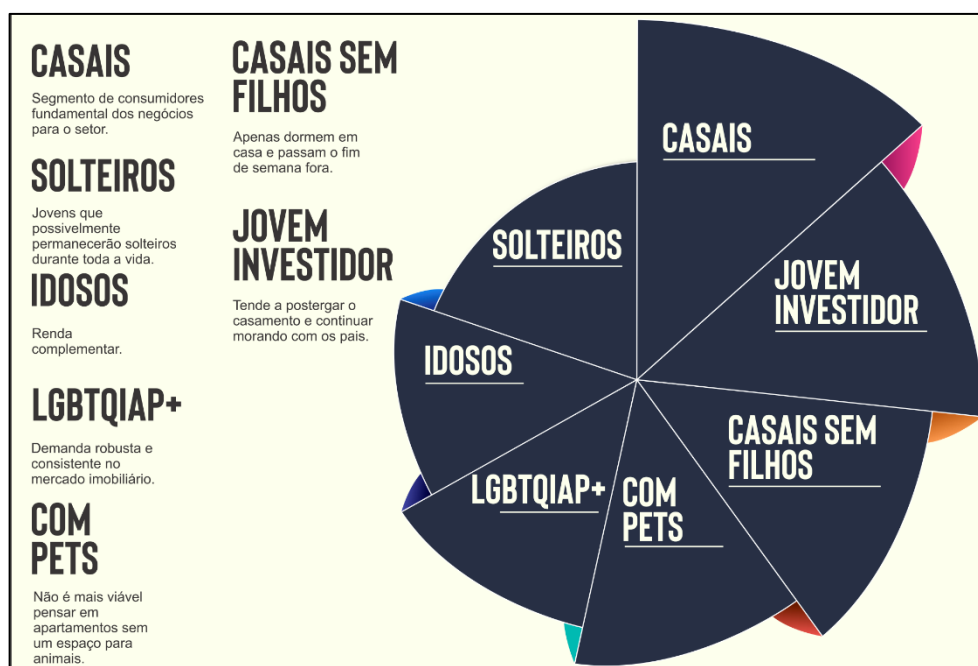
Araújo (2022) destaca três pontos essenciais na comercialização de empreendimentos imobiliários: a complexidade, envolvendo avaliação de mercado, marketing, negociação de preços e documentação; a volatilidade, com flutuações de preços e negociações; e a importância de uma visão estratégica para evitar erros na tomada de decisão. Diante desses desafios, o autor argumenta a favor da utilização de tecnologia para orientar as decisões com base no conhecimento dos consumidores de imóveis.

No mercado, o comportamento do consumidor é uma área de estudo complexa que envolve pensamentos, sentimentos e ações influenciadas por diversas variáveis (Churchill; Peter, 2003). Blackwell, Miniard e Engel (2011) ampliam esse conceito ao tratarem das atividades relacionadas à obtenção, consumo e disposição de produtos e serviços por parte das pessoas. Isso implica em considerar as etapas anteriores, como o processo de pesquisa e avaliação de produtos, bem como as etapas posteriores, como o uso do produto e o descarte ou recompra.

Solomon (2011) aprofunda o conceito ao abordar que o comportamento do consumidor está diretamente ligado a processos psicológicos que visam satisfazer as necessidades e desejos individuais. Ao realizar uma pesquisa para descrever os perfis dos investidores de imóveis, Araújo (2022) destaca a relevância de entender os consumidores no mercado imobiliário,

especialmente no Brasil. Em sua análise, o autor apresenta uma variedade de perfis que influenciam o setor, conforme a figura 12 a seguir:

Figura 12 – Perfis de públicos-alvo



Fonte: Adaptado pelo autor, Araújo, 2022.

No estudo de Araújo (2022), são identificados sete perfis de consumidores no cenário contemporâneo, especialmente no Brasil: jovens investidores, casais sem filhos, casais com um filho, casais com animais de estimação, casais LGBTQIAP+, casais idosos sem netos e jovens solteiros independentes. Cada perfil possui características e necessidades específicas que influenciam o mercado imobiliário.

Araújo (2022) observa que o mercado imobiliário tem demonstrado adaptabilidade e inovação, criando produtos e serviços personalizados para atender às necessidades de cada perfil de consumidor. Por exemplo, o reconhecimento crescente dos animais como membros da família tem motivado a inclusão de espaços específicos para eles em condomínios residenciais. Esses espaços, como áreas de recreação e serviços de banho e tosa, atendem às crescentes demandas dos moradores (Zanatta, 2021). Um indicador do volume do mercado de animais de estimação, foi a previsão de faturamento, em 2023, de 145 bilhões de dólares, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET)¹⁷.

¹⁷ Disponível em: abinpet.org.br/dados-de-mercado/

A obra de Araújo (2022) destaca a importância de conhecer os perfis dos consumidores para estabelecer relacionamentos sólidos e compreender suas necessidades. Isso fortalece os laços com os clientes e atrai novos, enquanto Carrera (2014) ressalta a crescente relevância da abordagem centrada no ser humano na economia atual, onde as marcas adotam uma lógica de sociabilidade para se manterem comercialmente relevantes.

Sendo assim, através dos recursos técnicos disponíveis, ouve mais do que fala, e está atenta aos enunciados proferidos por seus interlocutores. Se humaniza, sai do seu caráter estático, procura construir a sua personalidade com vistas à socialização. Produz mais conteúdo relevante do que promocional, com foco mais no compartilhamento do que nos lucros provenientes da venda (Carrera, 2014, p. 12).

No contexto atual do mercado, os consumidores exercem influência na definição das características dos produtos que desejam adquirir, o que impulsiona uma tendência em direção à personalização e adaptabilidade (Kotler, 2021). Nesse sentido, uma abordagem que leve em consideração os aspectos humanos e as demandas dos consumidores, aliada ao uso de dados, capacita as empresas a tomarem decisões com maior consciência e precisão (Araújo, 2022).

4.2 O papel dos dados no mercado imobiliário

Em um cenário que a utilização de redes sociais e dispositivos móveis, têm empoderado as pessoas, tornando-as um ativo na comunicação (Primo, 2020), as organizações utilizam a análise de dados para melhorar o relacionamento com o público (Kotler, 2021). Não existe mais, portanto, um cenário de controle total (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2017).

O *Big Data*, caracterizado por um vasto volume de dados diversificados e de rápida geração, demanda abordagens inovadoras para aprimorar a percepção e a tomada de decisões (Gartner, 2018a).

Atualmente, na era do *big data* e da análise avançada, a inteligência de mercado tornou-se uma parte crucial das operações comerciais. Através de ferramentas de coletas de dados automatizadas e algoritmos de aprendizado de máquina sofisticados, as empresas podem processar e analisar enormes volumes de informações para extrair insights valiosos (Bravo, 2023, p. 1).

No seu estudo, Bravo (2023) ressalta a relevância da inteligência de mercado em consonância com a tecnologia contemporânea e a abundância de dados acessíveis, apresentando seis motivos para sua aplicação nas empresas, como indicado no quadro 23 a seguir.

Quadro 23 – Razões para utilização da inteligência de mercado

Razão	Fundamento
Tomada de decisão informada	A inteligência de mercado permite que as empresas tomem decisões fundamentadas em dados e análises reais, eliminando suposições e intuições e aumentando a eficácia das estratégias.
Identificação de oportunidades de mercado	A análise de dados permite identificar novos segmentos de clientes e desenvolver estratégias para atendê-los, alinhando-se às necessidades do mercado emergente.
Análise da concorrência	Monitorar a concorrência permite às empresas compreender suas estratégias e ajustar as próprias táticas, mantendo a competitividade e adaptando-se às mudanças do mercado.
Mitigação de riscos	Identificar riscos financeiros, operacionais ou estratégicos, permite o preparo e a minimização dos seus impactos.
Aprimoramento das vendas	Compreender o comportamento do cliente e as tendências do mercado permite que empresas desenvolvam estratégias de vendas mais eficazes e personalizadas.
Previsão de tendências	Empresas podem antecipar e adaptar-se às mudanças do mercado ao analisar dados históricos e tendências atuais.

Fonte: Adaptado pelo autor, Bravo, 2023.

Atualmente, a inteligência de mercado desempenha funções essenciais para o progresso das organizações, incluindo três principais, como destacado por Bravo (2023), as quais serão apresentadas na figura 13:

Figura 13 – Funções da inteligência de mercado



Fonte: Adaptado pelo autor, Bravo, 2023.

Bravo (2023) enfatiza que as três funções atuam em conjunto para orientar as decisões organizacionais. Para ele, a coleta de dados abrange informações provenientes de diversas fontes, como bancos de dados internos, pesquisas de mercado e redes sociais. Nessa etapa coletam-se as tendências de preços, as preferências dos compradores, as localizações, bem como os registros públicos e históricos de vendas, por exemplo. A análise de dados transforma os dados brutos em informações, evidenciando padrões e tendências, e a implementação estratégica utiliza as informações geradas para operar com mais segurança e promover o crescimento da organização, atendendo demandas específicas e otimizando planos de comunicação e marketing (Bravo, 2023).

Consideradas essas perspectivas, a seguir será descrito o empreendimento imobiliário que constitui o objeto deste estudo.

4.3 Perfil do empreendimento

De acordo com Araújo (2022), a concepção de um empreendimento deve priorizar a interação contínua com o público, criando um ambiente relevante antes de se concentrar na venda do produto. Neste tópico, explora-se a idealização do Fontana e suas estratégias de comunicação. O foco não se concentrará em questões como a análise da viabilidade econômica.

Figura 14 – Visão panorâmica do entorno e terreno na região



Fonte: Book do Empreendimento, 2023.

Além disso, embora seja importante destacar que, segundo Bravo (2023), o lançamento de produtos imobiliários requer um estudo detalhado do mercado, da concorrência e do perfil dos clientes, esses aspectos não serão abordados neste estudo. Ademais, destaca-se que a análise de requisitos legais e burocráticos, como autorizações e alvarás, também são fundamentais para o desenvolvimento de um produto imobiliário. Esses elementos são indispensáveis para garantir a conformidade legal e ambiental e para mitigar riscos associados ao empreendimento.

Outro aspecto relevante é a estrutura organizacional do empreendimento, que envolve cinco áreas principais: desenvolvimento, financeiro, jurídico, comercial e comunicação e marketing. Cada uma dessas esferas é responsável por atividades específicas, incluindo pesquisa de mercado, definição do produto, aquisição de terreno, regularização documental, lançamento comercial, vendas e pós-vendas. A construção do empreendimento foi executada por uma empresa terceirizada, seguindo as diretrizes estabelecidas pela Incorporadora para assegurar a qualidade e a gestão eficaz dos riscos envolvidos. Após estas considerações, a Figura 15 apresentará a fachada do empreendimento, seguida pelos fundamentos utilizados na análise de mercado do produto.

Figura 15 – Visão da fachada externa



Fonte: Book do Empreendimento, 2023.

Para o lançamento do produto imobiliário, foram estabelecidos seis pilares principais na análise de mercado: escuta do mercado; pesquisa de mercado; consulta a corretores parceiros; localização; formação de preço; e perfil do consumidor. A escuta do mercado identificou preferências específicas dos clientes, como casas de dois andares em condomínio fechado, com quatro quartos, sendo um no primeiro andar, adequado para idosos e podendo servir como home office, além de suítes ou semi-suítes.

Também foi realizada uma pesquisa de mercado para avaliar produtos concorrentes nos anos de 2020 e 2021. A coleta de dados sobre as ofertas dos concorrentes, suas estratégias de preço, características dos produtos e desempenho no mercado, atuou para que o empreendimento se posicionasse de forma competitiva, identificando oportunidades e lacunas no mercado. A ideia do empreendimento foi validada junto a corretores parceiros, que analisaram as informações transmitidas pelos clientes e a proposta do empreendimento.

A escolha da localização da obra recaiu sobre áreas em expansão na região de São Luís – MA, que se destacam por atrativos como escolas, hospitais e supermercados. O objetivo foi que o empreendimento se estabelecesse em uma área desejável e conveniente para os potenciais compradores, aumentando sua aceitação e valor percebido.

O preço do produto foi estabelecido com base na renda média dos potenciais compradores, garantindo sua acessibilidade. Além disso, a análise do perfil do consumidor foi

importante para orientar a estratégia de comunicação e marketing, relacionada à segmentação do mercado e ao desenvolvimento de materiais direcionados, com base em dados demográficos e comportamentais dos consumidores. A utilização desses seis pilares visou identificar e compreender as necessidades do mercado local, desenvolvendo o empreendimento de acordo com as expectativas dos potenciais compradores.

4.3.1 Informações métricas, geolocalização

O projeto inclui residências padronizadas em um terreno de 9.668 m² na região do Araçagy, em São Luís. Cada imóvel, com 150 m², está localizado em lotes que variam de 179,79 m² a 291,07 m². As casas possuem dois pavimentos, garagem coberta para três veículos, cozinha, sala, quatro quartos (sendo duas semi-suítes e uma suíte), varanda e área verde externa. O empreendimento está situado a 700 metros da Avenida Conselheiro Hilton Rodrigues e a 16 km do centro da cidade, e é direcionado para compradores com renda a partir de 10 salários mínimos. Nas figuras abaixo estão detalhadas a planta e a fachada do imóvel.

Figura 16 – Visão da planta do empreendimento



Fonte: Book do Empreendimento, 2023.

Figura 17 – Visão da fachada interna



Fonte: Book do Empreendimento, 2023.

A Figura 18 apresenta o pré-projeto de implantação, evidenciando a disposição das 32 casas, bem como a organização dos lotes, áreas de lazer e vias de circulação. O terreno foi dividido em 32 unidades de 150m².

Figura 18 – Visão panorâmica do terreno e implantação

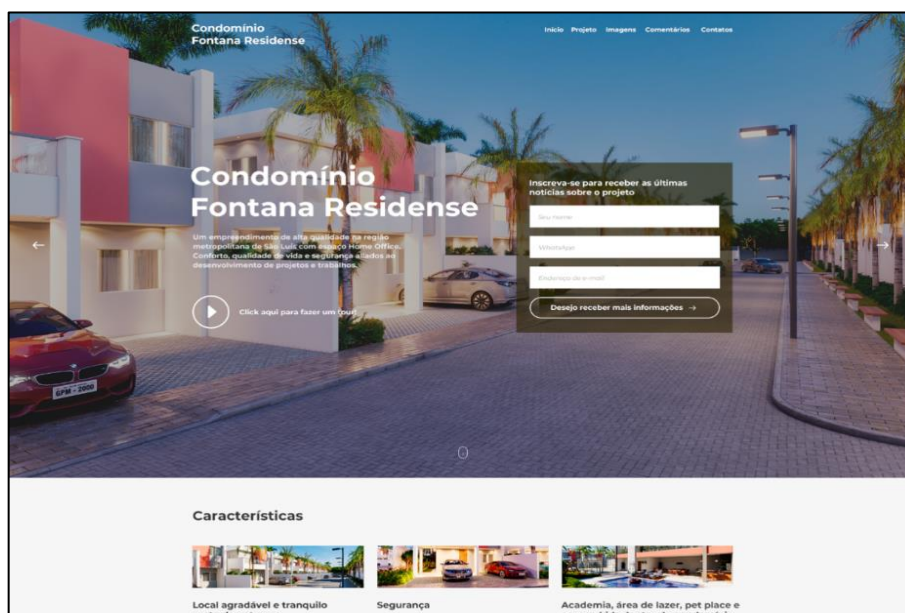


Fonte: Book do empreendimento, 2023.

4.4 Estratégias de comunicação e divulgação do empreendimento

A comunicação do empreendimento imobiliário focou em transmitir um alto padrão de serviço e uma conexão emocional com as famílias, destacando o projeto em si. Dessa forma, tanto a incorporadora, quanto a construtora tiveram um papel discreto. As estratégias de divulgação abrangeram mídias online, como redes sociais, e-mail marketing, Google, YouTube e *streaming*, bem como um *hotsite* para captação de leads. Para a comunicação off-line, foram utilizadas rádio, impressos, comunicação direcionada a parceiros e ações de guerrilha. Essas ações buscaram alcançar um público diversificado, reforçar o reconhecimento da marca e do projeto, e promover um engajamento efetivo com clientes e corretores parceiros.

Figura 19 – *Hotsite* elaborado para trazer informações sobre o empreendimento e capturar *leads* interessados na aquisição do produto



Fonte: www.condominiofontanaresidence.com.br

A valorização da parceria com corretores foi uma prioridade na estratégia de comunicação, implementada por meio de reuniões presenciais que permitiram uma apresentação detalhada do produto e fortaleceram o relacionamento com esses profissionais. Este esforço visou não apenas o alinhamento com os corretores, mas também a criação de uma base sólida para futuras interações e colaborações.

De modo geral, a comunicação procurou harmonizar aspectos emocionais e funcionais, integrando estratégias de mídias online e off-line. As mídias digitais foram empregadas para promover a interação com o público, enquanto as tradicionais foram utilizadas para

proporcionar uma experiência mais tangível. Mostrou-se relevante enfatizar o produto em canais específicos, como em um site dedicado. Esse tipo de abordagem está alinhado com uma tendência crescente no setor, que prioriza a valorização do produto e contribui para uma imagem positiva do empreendimento (Araújo, 2022).

Figura 20 – Book que demonstra os itens do condomínio



Fonte: Book do empreendimento, 2023.

Apresentado o ambiente deste estudo, inclina-se a atenção para o foco central desta pesquisa aplicada, que engloba o desenvolvimento de um *dashboard* para a comunicação. Este produto tem como objetivo aprimorar a visibilidade das estratégias de comunicação, ao passo que orienta essas ações de acordo com os objetivos estratégicos delineados pela organização em questão. Trata-se de uma ferramenta que visa fornecer uma visão clara e concisa do desempenho das iniciativas de comunicação, permitindo a tomada de decisões informadas e avaliações no âmbito da estratégia organizacional.

ao abordar o perfil do empreendimento, este capítulo também se configura como uma preparação para o capítulo final, que tratará o desenvolvimento do produto da pesquisa. Contudo, antes de avançar para a etapa final, é essencial detalhar a metodologia utilizada, que inclui o referencial teórico, a pesquisa documental e a coleta de dados, bem como a aplicação das metodologias SMART e Canvas, e os caminhos tomados para definir as metas e indicadores que orientaram a campanha do empreendimento.

4.5 Do referencial teórico da pesquisa

Inúmeros desafios surgiram ao longo desta pesquisa, especialmente no que diz respeito à complexidade de mensurar e avaliar resultados através de um *dashboard*. Sendo um tema dinâmico e com referências limitadas, a pesquisa adotou uma estratégia de triangulação metodológica. Esta abordagem combinou levantamentos bibliográficos, pesquisas documentais e métodos quantitativos e qualitativos para a coleta de dados. Para isso, foram utilizados questionários de múltipla escolha, discussões em grupo e métodos ágeis, como Canvas e SMART.

Durante o estudo, desenvolve-se uma prova conceito para testar e validar a ideia no contexto do empreendimento. Após a primeira versão, foram incorporadas outras funcionalidades para o produto. Nesse processo, obras como a de Bianca Dreyer (2021), intitulada "*Teoria e Práticas de Relações Públicas: uma Metodologia para Diagnosticar, Construir e Obter Resultados com os Relacionamentos*" desempenharam um papel fundamental importante ao oferecer perspectivas e embasar a pesquisa dentro do cenário contemporâneo. Essa publicação, fundamentada em bases teóricas sólidas, apresenta uma metodologia aplicável a qualquer tipo de organização que busca alcançar resultados por meio dos processos de comunicação com os públicos.

Além disso, considerando os objetivos inicialmente delineados, que se concentravam em: 1) Construir um *dashboard* para visualização, mensuração e avaliação da comunicação institucional e mercadológica, alinhando-as aos objetivos organizacionais e facilitando tomadas de decisões assertivas na área; 2) Abordar e compreender a evolução da sociedade, das organizações, o papel e os desafios da comunicação na contemporaneidade; 3) Explorar as etapas do planejamento em comunicação, em especial a avaliação e mensuração de resultados, bem como a definição de métricas, indicadores e metas; 4) Identificar as estratégias de comunicação, levantar indicadores estratégicos e estabelecer metas a partir dos objetivos da organização, concluiu-se que a pesquisa aplicada seria a abordagem mais apropriada, dada a sua finalidade de "gerar conhecimento para aplicação prática, visando resolver problemas específicos" (Silveira; Córdova, 2009, p. 35).

Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 17), embora a pesquisa sobre problemas práticos "frequentemente, fornece conhecimentos que têm aplicação imediata", é essencial a fundamentação teórica. Neste estudo, optou-se pela pesquisa bibliográfica como base, que é caracterizada como:

[...] um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar duplicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações podendo até orientar indagações (Marconi; Lakatos, 2002, p. 25).

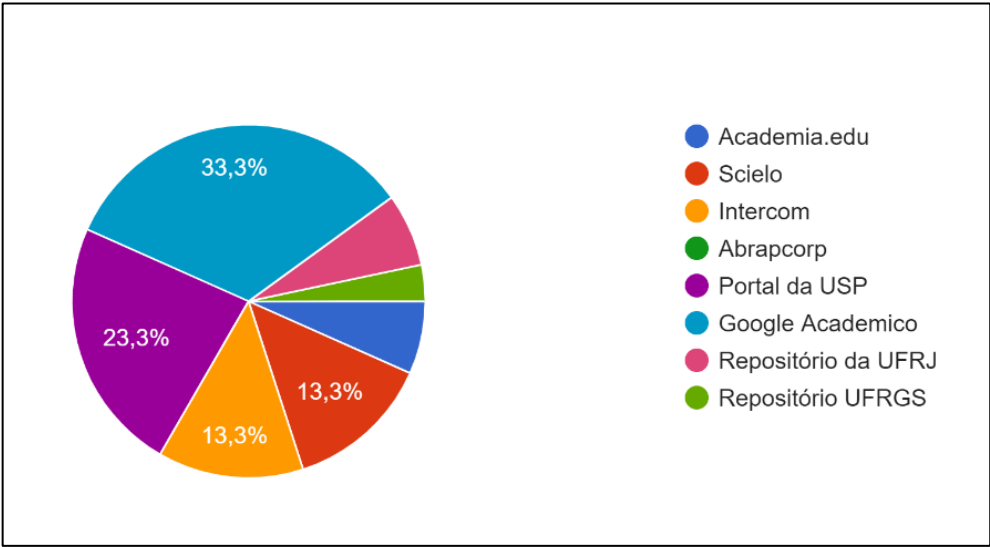
A pesquisa bibliográfica é, de acordo com Fonseca (2002), o ponto de partida para qualquer trabalho científico. Essa abordagem envolve o levantamento e análise de referências teóricas disponíveis em diversas fontes, como livros, artigos científicos e páginas na internet. “Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (Fonseca, 2002, p. 32 *apud* Silveira; Córdova, 2009, p. 37).

A partir das orientações recebidas durante a pesquisa, optou-se por consulta em leituras como: Comunicação Organizacional e as Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs) (Kunsch, 2003), (Dreyer, 2021), Terra (2021), Kotler (2021), Mensuração e Avaliação de Resultados (Yanaze, 2013), BigData e visualização de dados (Silva, 2019), (Knafllic, 2019). Além disso, realizou-se a leitura de textos-chave que tratam acerca das metodologias ágeis (KNAPP, 2017) e de sua aplicação em processos do campo da comunicação (Perkin, 2022).

Ademais, efetuou-se uma pesquisa em bancos de publicações na internet, o que possibilitou a localização de artigos, teses, dissertações e outras publicações. Isso, por sua vez, permitiu a obtenção de conhecimento sobre o panorama das abordagens do assunto. Os tópicos pesquisados e correlacionados foram o de mensuração e avaliação de resultados, *Dashboard* e *Business Intelligence*, todos inseridos no âmbito da Comunicação Organizacional. A delimitação temporal da busca compreendeu o período de 2006 a 2023, e as plataformas consultadas incluíram Academia.edu, Scielo, Intercom, Abrapcorp, Portal da USP, Google Acadêmico, Repositório da UFRJ e Repositório UFRGS.

O levantamento nas plataformas revelou a identificação de 30 publicações que abordaram as temáticas pesquisadas conforme os tópicos citados. Esse conjunto de publicações inclui conteúdos relevantes que proporcionam uma visão mais ampla sobre os assuntos em questão. A distribuição dessas publicações por plataforma está detalhadamente apresentada no gráfico a seguir, oferecendo uma visão clara de como essas informações estão distribuídas entre os diferentes meios analisados.

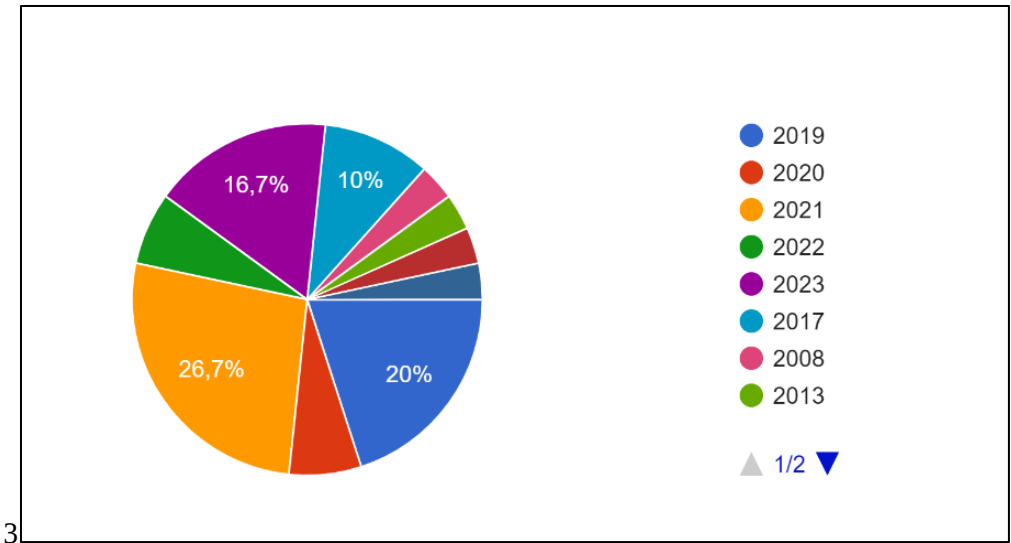
Gráfico 01 – Publicações por plataforma



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Notou-se também durante a pesquisa nas plataformas a evolução das publicações ao longo das últimas duas décadas. O crescimento, ainda que baixo, sugere um aumento no interesse no que se refere à Mensuração e Avaliação, *Dashboard* e *Business Intelligence* relacionados à Comunicação Organizacional. Essa concentração temporal pode indicar uma resposta da comunidade acadêmica às mudanças no cenário da área, possivelmente relacionada a avanços tecnológicos e transformações que impactaram as práticas profissionais, conforme demonstra o gráfico a seguir:

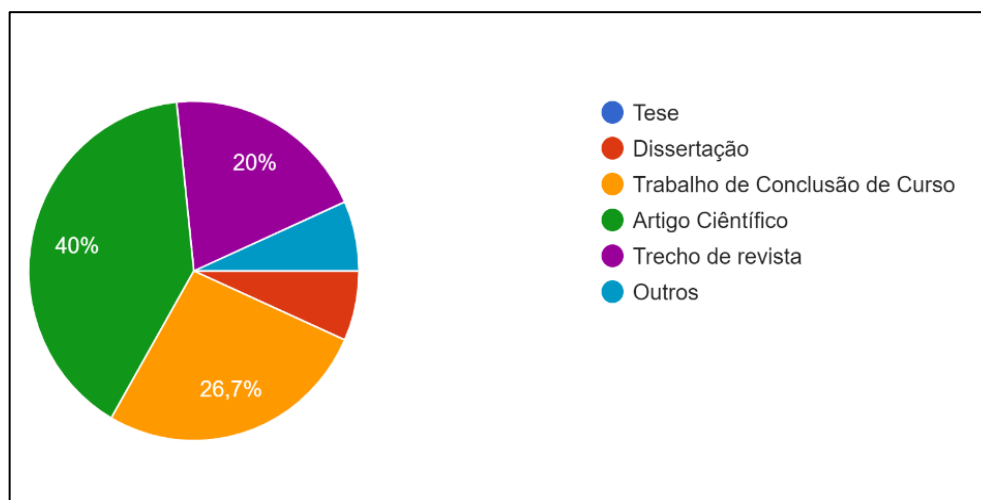
Gráfico 02 – Publicações por ano



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Com o intuito de identificar os locais e tipos de publicações, realizou-se uma análise por tipo de pesquisa, conforme demonstrado na imagem 3. Observa-se que a maior parte das contribuições encontradas se manifesta por meio de artigos acadêmicos. Em sequência, surgem trabalhos de conclusão de curso, constituindo outra parcela significativa das publicações.

Gráfico 03 – Tipos de publicações



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Compreende-se que essa abordagem sistematizada tenha contribuído para a revisão bibliográfica e estabelecido uma base sólida para a pesquisa. É importante destacar que, durante a busca, importantes publicações foram encontradas, servindo como referência, como a obra de Dreyer (2021), mencionada anteriormente, e um artigo da pesquisadora Valéria de Siqueira Castro Lopes (2018), disponível nos anais da ABRAPCORP, que aborda os ativos intangíveis como alternativa para demonstrar valor em Relações Públicas.

Por último, observou-se que o tema tem ganhado mais relevância, especialmente após o início da pandemia de COVID-19 (2020). Isso corrobora com a visão de Kotler (2021), que destaca o fato como o principal impulsionador do aumento da atenção aos custos envolvidos nas operações das organizações, tanto em termos de investimentos quanto de retornos financeiros, de imagem e de reputação, por exemplo.

Com o conhecimento adquirido, avançou-se para a etapa metodológica que se concentra na elaboração do *dashboard*. Nessa fase, foram realizados levantamentos e aplicadas metodologias necessárias para criar um produto eficaz que atendesse às demandas estabelecidas.

4.6 Pesquisa documental e coleta de dados

A pesquisa aplicada é marcada pelo estabelecimento de um objetivo central: o desenvolvimento de um produto, neste caso, um *dashboard* projetado para oferecer uma visualização atraente e eficiente dos dados brutos gerados por uma campanha de lançamento de um produto imobiliário.

Na busca por uma estratégia prática, foram empregados os métodos Canvas e Smart durante a fase de planejamento do lançamento do objeto empírico desta pesquisa. Estes métodos serão discutidos de maneira mais detalhada nos próximos tópicos. Paralelamente, parte da metodologia adotada direcionou-se para uma pesquisa documental. Nesta etapa, além da coleta de informações técnicas relacionadas ao empreendimento, foram realizadas investigações sobre o conceito e a ideia criativa subjacentes à campanha institucional e mercadológica implementada.

Essa abordagem não apenas possibilitou a obtenção de informações essenciais para o desenvolvimento do produto em questão, mas também proporcionou uma compreensão mais profunda do contexto da Comunicação Estratégica. Por exemplo, o levantamento do conceito e da ideia criativa permitiu verificar se as ações comunicativas projetadas estavam ampliando a percepção do empreendimento conforme os atributos que se pretendia projetar. Essa percepção é importante, como destacado por Kunsch (2003), que menciona que nem sempre as ações planejadas são percebidas da maneira esperada.

Figura 21 – Apresentação do mote da ideia criativa

APRESENTAÇÃO

A campanha “O seu lugar é aqui” está norteada nos seguintes pilares, focando na afetividade dos clientes:

- Resgate da convivência em família, por meio de um local amplo e seguro;
- Experiência de vivenciar espaços de valorização da infância e relações sociais, construção de amizades (playground, área de lazer, piscina e academia);
- Realização de um sonho em condomínio fechado de alto padrão;
- Possibilidade de dar agilidade e efetividade nas ações entre o trabalho e a família por meio do Espaço Home Office;
- Vivência em um local bem localizado e seguro, próximo da praia, escolas, supermercado, academias, bares e restaurantes;
- Conforto e privacidade em um condomínio com 32 casas (quantidade ideal de casas, taxa de condomínio justa).



Fonte: Adaptado pelo autor, arquivos Fontana Residence, 2024.

Ainda durante essa fase, outros documentos foram revisados como o mote, o plano de mídia, o conceito da marca, o site e o catálogo do empreendimento. A investigação desses elementos proporcionou uma compreensão mais aprofundada do contexto almejado pelo objeto empírico.

Figura 22 – Apresentação do mote da campanha



Fonte: Adaptado pelo autor, arquivos Fontana Residence, 2024.

Esta etapa da pesquisa foi importante para a identificação dos principais atributos que a campanha pretendia enfatizar, abrangendo elementos como ambiente familiar, qualidade, custo-benefício, segurança, confiança e outros aspectos pertinentes. Assim, o desenvolvimento do *dashboard* começou a ser moldado pela perspectiva do próprio objeto empírico. A próxima seção discute em detalhes as etapas subsequentes realizadas. Em consonância com o arcabouço metodológico estabelecido, a pesquisa prosseguiu.

4.7 Objetivos e metas: Aplicando as metodologias SMART e Canvas

No decorrer do texto, tratou-se sobre os conceitos do SMART e Canvas. Neste momento, é importante elucidar sua aplicação prática em relação ao objeto empírico deste estudo. É por aqui que os objetivos e metas do empreendimento ficarão claros. Por isso a importância deste tópico. O quadro à frente traz a aplicação do primeiro método no contextualizado ao objeto.

Quadro 24 – Aplicação do SMART

Objetivo SMART	Descrição
Específico	O objetivo específico é comercializar 8 das 32 casas disponíveis no empreendimento imobiliário Fontana Residence, localizado no bairro do Araçagy, em São Luís do Maranhão.
Mensurável	Para mensurar o sucesso do lançamento, pretende-se gerar 150 visitas ao empreendimento durante o evento de lançamento e captar 750 leads qualificados interessados na compra das casas.
Alcançável	A meta é alcançável considerando os recursos disponíveis para a campanha de lançamento. A combinação de estratégias online e offline, como anúncios no Google Ads, meta ads, streaming, eventos e inserções em rádio, é factível dentro do orçamento e dos recursos disponíveis para alcançar os resultados desejados.
Relevante	O sucesso do lançamento das 8 casas é crucial não apenas para atingir as metas de vendas, mas também para estabelecer uma boa reputação para o empreendimento Fontana Residence no mercado imobiliário local.
Temporal	O objetivo deve ser alcançado durante o período de lançamento do empreendimento, previsto para os próximos 3 meses.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Definidos o objetivo principal e os indicadores, chegou-se o momento de aplicar a metodologia Canvas ao nosso produto. Considerou-se para o estudo o quadro proposto por Rodrigues (2021). As informações obtidas podem ser visualizadas abaixo:

Quadro 25 – Aplicação do Canvas

Alma da marca (Arquétipo): Transmitir solidez, confiança e afeto.		Tom de voz: A campanha Tom sensível que busca conectar as pessoas de forma humanizada, valorizando não somente o empreendimento como, também, a marca da construtora.
Público-alvo: Pessoas da classe A e B que buscam moradias confortáveis e bem localizadas.		
Objetivos do negócio: Transmitir confiança; vender oito casas do empreendimento e; fortalecer a presença no mercado imobiliário local.		
Objetivos de comunicação: Gerar engajamento, aumentar o reconhecimento da marca e atrair potenciais compradores para o lançamento.		
Conceito estratégico: Abordar a convivência em família, por meio de um local amplo e seguro; tratar da experiência de vivenciar espaços de valorização da infância e relações sociais, construção de amizades (playground, área de lazer, piscina e academia); falar sobre a realização de um sonho em condomínio fechado de alto padrão; falar sobre a possibilidade de dar agilidade e efetividade nas ações entre o trabalho e a família por meio do Espaço Home Office; transmitir a ideia de um empreendimento bem localizado e seguro, próximo da praia, escolas, supermercado, academias, bares e restaurantes.		
Conceito criativo: Um espaço aconchegante e seguro para criar memórias. Memórias que a gente ajuda a construir.	Mapa de canais e principais formatos: Google Ads, Facebook Ads, Instagram Stories, anúncios em rádio local, eventos, e-mails marketing.	Métricas de suporte e Indicadores: Número de unidades visitas; número de leads gerados; número de visitas realizadas; atributos percebidos; ROAS das ações comunicativas.

Fontana, o seu lugar é aqui!	Projetos especiais de mídia (<i>branded content</i>): Colaboração com influenciadores digitais locais para promover o empreendimento nas redes sociais.	
	Direcional de relacionamento e SAC: Utilização de ferramenta de gerenciamento de relacionamentos para responder às dúvidas e solicitações em tempo hábil, visando a satisfação do cliente.	
	Otimizações em tempo real da estratégia narrativa e da estratégia de mídia: Monitoramento constante das métricas de desempenho das campanhas para ajustes imediatos de estratégia e investimento.	

Fonte: Adaptado pelo autor (Rodrigues, 2021).

A decisão de empregar o modelo proposto por Rodrigues (2021, p. 179) surgiu da percepção de que ele já estava adaptado ao contexto da comunicação. Embora "não exista receita pronta para se pensar a estratégia de comunicação de marca", a utilização do Canvas

possibilita a visualização e a consideração da complexidade de diversos agentes envolvidos no processo de produção, disseminação e absorção de mensagens.

4.8 Métricas e indicadores

Em resumo, até este momento da pesquisa, identificaram-se os atributos projetados, os objetivos e a meta da campanha. Depois, consideraram-se as estratégias de comunicação adotadas para o lançamento. Partiu-se da obviedade da necessidade de identificar as ações empregadas, e a partir dos objetivos e metas elaborados com as metodologias Canvas e SMART definir então as métricas e indicadores.

Neste momento, elencaram-se as ações tanto da mídia online quanto off-line, o intuito era o de levantar os meios utilizados durante a campanha e mensurar sua eficiência. Assim, seria possível visualizar as áreas que gerariam os melhores resultados e também realizar ajustes e otimizações ao longo da campanha para melhorar seu desempenho e possibilitar a tomada de decisões informadas.

A ideia não seria apenas a de exibir um maior número de métricas e indicadores possíveis, até porque poderiam existir inúmeras combinações, mas sim as que refletissem os objetivos do projeto. Por exemplo, dentre as informações que podem ser colocadas no *dashboard* estariam o alcance da campanha nas redes sociais, o valor por clique, o tráfego do site, a taxa de conversão e muito mais além.

Contudo, para projetar uma visão mais imediata do desempenho das iniciativas de comunicação, foram elencadas as seguintes informações como fundamentais para o contexto do objeto empírico: quantidade de vendas, quantidade de visitas, número de leads gerados, vendas ao longo do tempo, ações previstas versus ações realizadas, leads por ação em comunicação, atributos projetados em comparação com atributos percebidos, e ROAS em comunicação.

A figura a seguir apresenta alguns dos meios de comunicação utilizados durante o lançamento do empreendimento. O Plano de Mídia não foi importante apenas para a execução da estratégia. A análise desses canais trouxe perspectivas para ajustar a abordagem e, consequentemente, desencadeou a construção do *dashboard*. Este processo garantiu que a ferramenta fosse desenvolvida de acordo com as necessidades específicas identificadas e otimizasse a visualização e análise dos dados da campanha.

Figura 23 – Plano de mídia



ITEM	QUANT.
Impulsioneamento nas redes sociais	3 meses
Veiculação de E-mail Marketing	3 meses
Campanha no Google	3 meses
Campanha no Youtube	3 meses
Campanha no Streaming	3 meses
Produção de conteúdo para Hotsite	3 meses
Produção de VT - Captação e edição de imagens com drone, câmera, locução e lettering para redes sociais	01
Veiculação em rádio (Inserções na Rádio Jovem Pan, em horários determinados)	200
Flyer 4x4 cores 107mm x 297mm para ações de guerrilha	9.000
Ação de guerrilha em academias do Golden Shopping e Shopping da Ilha, em São Luís	2
Catálogo	250

Fonte: Adaptado pelo autor, arquivos Fontana Residence, 2024.

Dois fatores principais influenciaram a decisão de desenvolver a primeira versão do *dashboard* com os recursos mencionados. Primeiro, havia limitações financeiras, então precisava-se ser cuidadoso com os investimentos em programação na primeira versão. Optou-se por concentrar nos dados mais relevantes para os objetivos do objeto naquele momento. Segundo o tempo era curto. Era importante aproveitar os dados durante a campanha para projetar resultados e incentivar a tomada de decisões pelos gestores. Essas circunstâncias levaram à escolha dos recursos e estratégias adotados na primeira versão.

Em seguida, os próximos tópicos detalham as versões diferentes do *dashboard*. Analisa-se como essas versões foram desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo, levando em consideração as necessidades específicas do projeto e as lições aprendidas.

5 O DASHBOARD: DADOS, INFORMAÇÃO E TOMADAS DE DECISÃO

Antes de iniciar qualquer discussão, é importante destacar que o produto desta pesquisa foi elaborado em dois momentos distintos. No primeiro, ocorreu a produção e o teste de utilização durante a campanha de comunicação realizada. Após a experiência inicial, verificou-se a oportunidade de elaborar outras partes do *dashboard* para que os dados e as informações fossem mais bem explorados. Este último encontra-se na parte da programação. Contudo, ao longo deste capítulo, apresenta-se como será o seu funcionamento e as modificações realizadas.

Enfatiza-se que este estudo propõe o desenvolvimento de um *dashboard* para visualizar as ações de comunicação e sua conformidade com os objetivos organizacionais. O capítulo atual

descreve o processo metodológico utilizado para alcançar esses resultados. Acredita-se que esta descrição possa oferecer percepções úteis para pesquisadores e profissionais que buscam ajustar ou criar métodos de avaliação e mensuração de resultados em planos, programas ou planejamentos de comunicação.

Considerando os temas discutidos até o momento, incluindo Estratégia, Comunicação Estratégica, Comunicação Organizacional, Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), Mensuração e Avaliação de Resultados, bem como Dados e Informação, é importante promover uma integração entre teoria e a prática. Compreende-se que essa convergência evidenciará a relevância do produto desta pesquisa tanto na esfera acadêmica quanto na profissional. Como Yanaze (2013) destaca, a organização visual de dados e indicadores facilita a compreensão das ações organizacionais.

Dessa forma, este capítulo ilustra como a apresentação visualmente atrativa e descomplicada dos dados pode fortalecer a compreensão das ações da área pelos participantes, como ressaltado por Silva (2019). O *dashboard*, portanto, emerge como uma ferramenta para simplificar o entendimento e adaptar-se ao dinamismo do comportamento dos públicos, conforme destacado por Terra (2015).

Assim, a prática de transformar números em dados e, em seguida, em informações que podem embasar as tomadas de decisão é importante na mensuração e avaliação de resultados, expressa por meio de um *dashboard* neste estudo. Isso contribui para uma comunicação mais estratégica, especialmente em um ambiente que demanda precisão e eficiência nos planejamentos criados pelos profissionais da área, como observa Yanaze (2013).

Para isso, esse estudo passou por duas etapas importantes. A primeira consistiu-se no levantamento do referencial teórico, caracterizado pela abordagem científica. Nesse ponto, a pesquisa buscou ampliar os conhecimentos dentro da perspectiva da Comunicação Estratégica. No segundo momento, a partir dos conhecimentos adquiridos anteriormente, a teoria foi aplicada à prática, realizando-se uma pesquisa documental sobre o objeto empírico que orientou este estudo. Além disso, nessa mesma etapa, foram conduzidos levantamentos de dados quantitativos e qualitativos, utilizando questionários e os métodos ágeis Canvas e SMART.

Essa movimentação culminou na construção de uma prova conceito desenvolvida para atender às necessidades do projeto, que consistia em elaborar uma ferramenta de mensuração e avaliação de resultados, destinada a profissionais do setor e a organizações que buscam alinhar suas iniciativas de comunicação às metas organizacionais. Como objeto empírico, foi utilizada uma campanha de lançamento imobiliário em São Luís, MA, conforme mencionado anteriormente.

Esperava-se que a construção do produto pudesse contribuir para identificar a eficácia das mensagens, compreender o público-alvo e promover tanto o produto quanto a marca do objeto. Todo esse contexto evidencia a importância do tema, pois, independentemente do tipo de organização, entende-se que toda comunicação tem um propósito e deve ser eficaz (Yanaze, 2013). Em virtude disso, a questão central da pesquisa fundamentou-se em compreender como os profissionais podem promover mudanças de perspectiva e inovação nos ambientes organizacionais por meio da avaliação e mensuração de resultados em comunicação.

Destaca-se também que o *dashboard* criado a partir deste estudo também inclui dados de marketing. Compreende-se que, por ser uma área intimamente conectada com a comunicação, é relevante acrescentar essas informações para proporcionar uma visão mais ampla à organização, ainda que existam diferenças fundamentais entre os campos. No marketing, por exemplo, o produto abrange informações como a quantidade de leads gerados e o número de vendas. No entanto, é indispensável enfatizar que são áreas distintas, e a comunicação não deve ser cobrada como marketing, pois suas naturezas e objetivos são diferentes, apesar de apresentarem semelhanças. Assim, as informações de marketing foram incluídas devido à estrutura organizacional enxuta do empreendimento.

Outro aspecto relevante abordado neste estudo são as metodologias ágeis utilizadas, como o Canva e a metodologia SMART. Essas ferramentas deram suporte à criação de metas tangíveis e forneceram subsídios para a campanha de lançamento do empreendimento, incluindo o conceito que se pretendia projetar durante a campanha. No *dashboard*, essas metodologias foram aplicadas para a visualização das metas, das imagens projetadas e das imagens percebidas, referindo-se aqui aos atributos da campanha. A correlação dessas metodologias com a área de comunicação reside na sua capacidade de estruturar e monitorar de forma organizada e estratégica os elementos-chave de uma ação. O Canva, por exemplo, auxilia no mapeamento visual das estratégias, enquanto a metodologia SMART define metas claras e mensuráveis. No *dashboard*, essas ferramentas se traduzem em indicadores e gráficos que facilitam o acompanhamento e a avaliação contínua do desempenho das ações realizadas.

Por fim, ao visualizar o *dashboard*, o que se percebe são gráficos prontos, de fácil acesso, que potencializam a compreensão das informações. Entretanto, por trás dessa interface, existem dados brutos, oriundos de diversas fontes, como Facebook Business, YouTube Studio e pesquisas materializadas no Excel. Essas informações são organizadas na base da programação e, em conjunto, formam os gráficos exibidos no *Power BI*, conforme exemplificado neste estudo. Embora o processo possa parecer complexo, especialmente para os profissionais da área que estão se adaptando a essas novas demandas, a necessidade de trabalhar

com dados é uma realidade inescapável no mercado atual, sem indícios de retrocesso nesse aspecto.

A seguir, as fases da pesquisa serão aplicadas utilizando cada etapa que compôs o processo. Alcançar uma versão satisfatória para a proposição da pesquisa é um processo trabalhoso, dadas às próprias dificuldades encontradas no campo de pesquisa nesta área, como será discutido a diante. Assim, procurou-se garantir que cada método e técnica estudado e aplicado se conectassem organicamente entre si, em consonância com o progresso da pesquisa e do desenvolvimento do produto.

5.1 *Dashboard*: das estratégias de comunicação ao desenvolvimento do produto

A visualização de dados está cada vez mais presente nos meios de comunicação. Embora este estudo não seja direcionado a visualização de dados no jornalismo, buscou-se, ao longo da escrita, alguns conceitos sobre o tema em autores que tratam do assunto especificamente pelos entendimentos que os mesmos possuem quando o assunto é relacionado a área da Comunicação.

Isto posto, destaca-se que a produção desta pesquisa gerou um *dashboard* que teve duas atualizações. No primeiro momento, durante a campanha foi executada uma versão e, após a primeira experiência, realizaram-se alterações para que o produto tivesse ainda mais funcionalidades.

Na primeira versão da prova conceito, o objetivo concentrava-se em apresentar uma ferramenta para que os gestores pudessem tomar decisões durante a campanha que durou quatro meses em sua fase de lançamento do empreendimento. A versão foi utilizada durante esse tempo, a qual foi testada no próprio contexto e na prática. Inclusive, ela deu um norte para que os gestores tomassem decisões. Entendeu-se que, mesmo de forma resumida, as informações contidas poderiam gerar conhecimentos a respeito das áreas que precisariam de melhorias.

Após a primeira versão, seguiu-se para uma segunda versão com relatórios que gerariam correlação entre as ações comunicativas. Partiu-se da necessidade de perceber de maneira ainda mais eficaz como, por exemplo, se as ações da campanha afetavam as taxas de comercialização do empreendimento.

5.1.1 Peça técnica (prova conceito): versão 01

Como dito anteriormente, a primeira versão da prova conceito foi concebida e testada durante a campanha do empreendimento. As iniciativas que reúnem imagens relacionadas a um

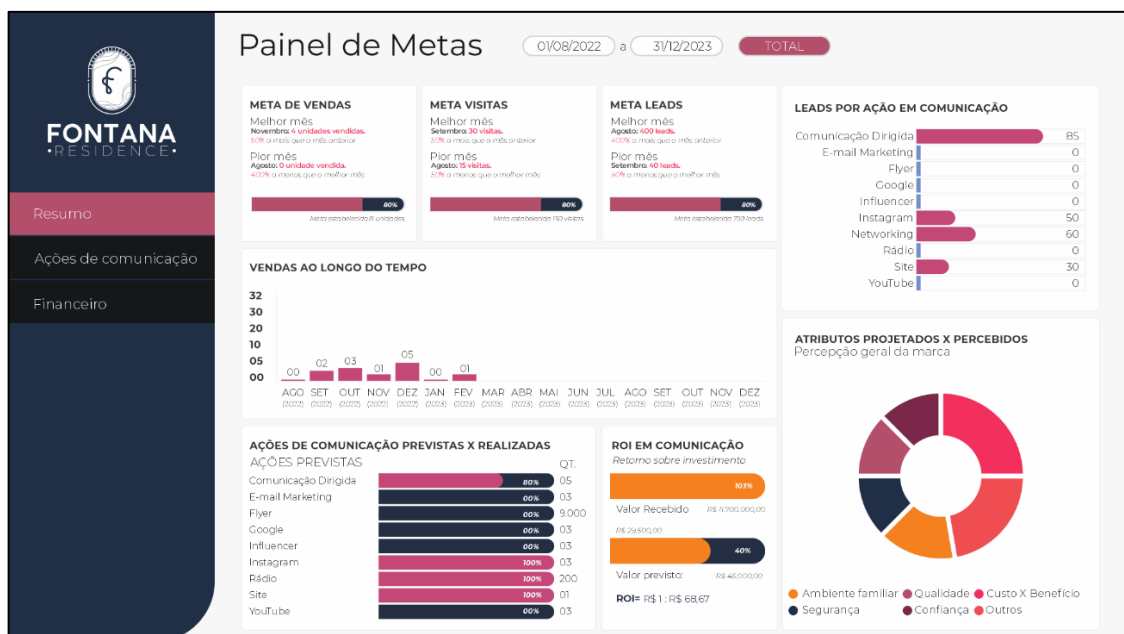
grande volume de dados ocorrem nas práticas de mercado, laboratórios acadêmicos, assim como em mídias independentes.

Na área das Ciências da Computação, a visualização de dados representa a capacidade de explorar várias perspectivas sobre conjuntos volumosos de informações, disponíveis em diferentes formatos, facilitando sua análise e interpretação, sejam por máquinas ou por seres humanos (Souza; Bueno, 2013). O desafio reside na habilidade de interpretar e compreender esses dados, independentemente do formato em que se apresentem. Grande parte desses dados não está estruturada e está dispersa em uma variedade de documentos, e-mails, vídeos e conteúdos em redes sociais digitais, cada um com seu próprio formato e complexidade (Takai et al., 2005).

No campo da Comunicação, a visualização de dados é definida como “o aproveitamento do agenciamento entre as camadas de dados e metadados no âmbito do sistema narrativo, o qual privilegia a apresentação visual relevante e de impacto” (Bertocchi, 2013, p. 180).

A visualização de dados tem como objetivo tornar as informações mais compreensíveis, traduzindo a complexidade dos dados e suas inter-relações por meio de modelos visuais. Na elaboração do conceito inicial, além dos dados brutos, também consideramos o design como um aspecto importante a ser abordado, por isso o produto foi concebido dentro das cores da campanha.

Figura 24 – Visual da primeira versão do *dashboard*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2024.

Embora uma campanha que empregue tanto o meio online quanto o offline possa fornecer um amplo volume de dados e relatórios relevantes, muitas vezes é desafiador determinar e acessar facilmente as métricas mais importantes. Por isso, a versão inicial da prova testada no ambiente empírico concentrou-se em fornecer uma visão abrangente das informações da campanha. Inicialmente, o objetivo principal era permitir que os gestores compreendessem o desempenho da campanha, dando ênfase ao alcance das metas estabelecidas.

Nessa primeira versão, os gestores puderam monitorar a eficácia das ações delineadas no plano de mídia. O painel de controle propôs a visualização das unidades vendidas, das visitas realizadas no local do empreendimento e dos leads gerados, segmentados pelos meios utilizados. Além disso, foi possível acompanhar o número de vendas efetuadas durante o período estabelecido, assim como a execução das estratégias de mídia previstas inicialmente no plano.

Outros dois aspectos relevantes incluíram a análise do ROAS e a percepção dos corretores parceiros em relação aos atributos projetados pela campanha do empreendimento. Esta última análise foi especialmente significativa, dado que os corretores não faziam parte de um modelo de contratação, atuando como parceiros independentes. Portanto, compreender como eles percebiam o empreendimento era importante, pois isso refletiria no engajamento e na transmissão dos valores e ideais do produto.

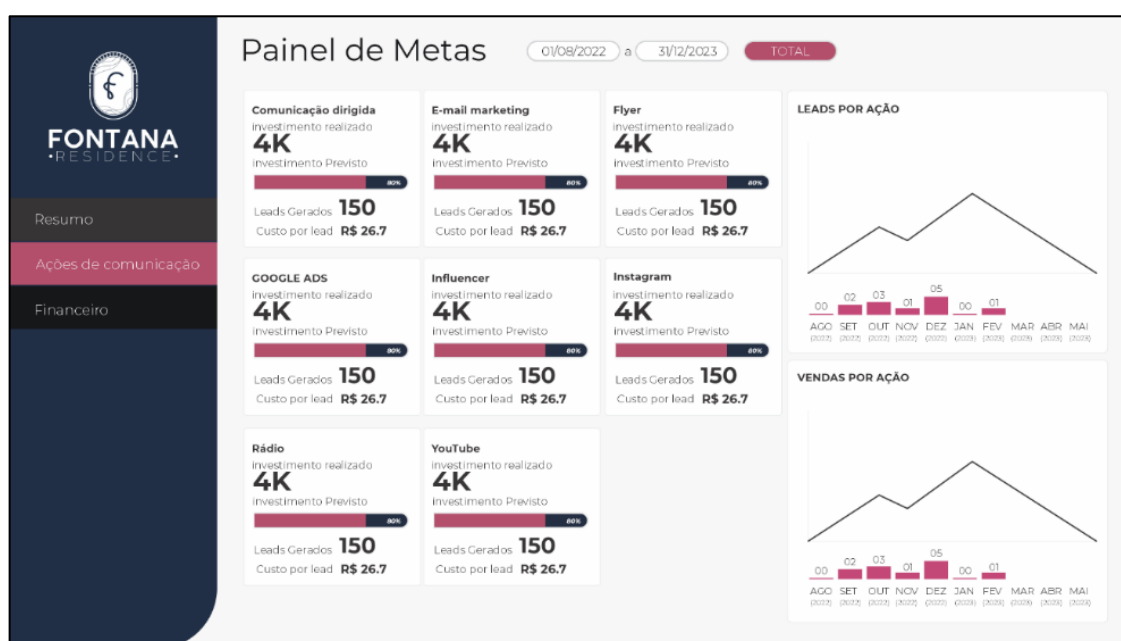
Por meio desse *dashboard*, os gestores responsáveis puderam identificar facilmente que, entre os atributos mais valorizados pelos parceiros, destacavam-se o custo-benefício e o ambiente familiar. No entanto, ao utilizar essa primeira versão, ficou evidente que outras informações precisavam ser exploradas em níveis mais avançados, como o custo por clique, para auxiliar na identificação dos pontos mais eficazes da campanha online. Isso incluiu também a análise da relação entre as estratégias de mídia e as metas estabelecidas, bem como a identificação dos parceiros que mais comercializavam o produto.

5.1.2 Peça técnica (prova conceito): versão 02

Após a implementação da primeira versão do produto, avançamos para o desenvolvimento de mais quatro telas do *dashboard*. Enquanto a primeira tela, inicialmente adotada, foi denominada de "Resumo", as outras foram designadas como "Ações em Comunicação", "Correlações" e "Parceiros".

Cada uma dessas telas conta uma história distinta. Por exemplo, na tela seguinte, a narrativa se concentra no desempenho dos meios utilizados ao longo da campanha. Nesse contexto, os gestores não se limitam a acompanhar o número de seguidores que a empresa possui em cada plataforma, pois reconhecem que esse indicador pode não ser o mais relevante. Em vez disso, direcionam seu foco para o desempenho das campanhas publicitárias durante sua execução. Compreendem que, embora o número de seguidores possa oferecer insights valiosos, não necessariamente reflete as vendas efetuadas, especialmente considerando o público específico do produto.

Figura 25 – Aba dois do *dashboard*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2024.

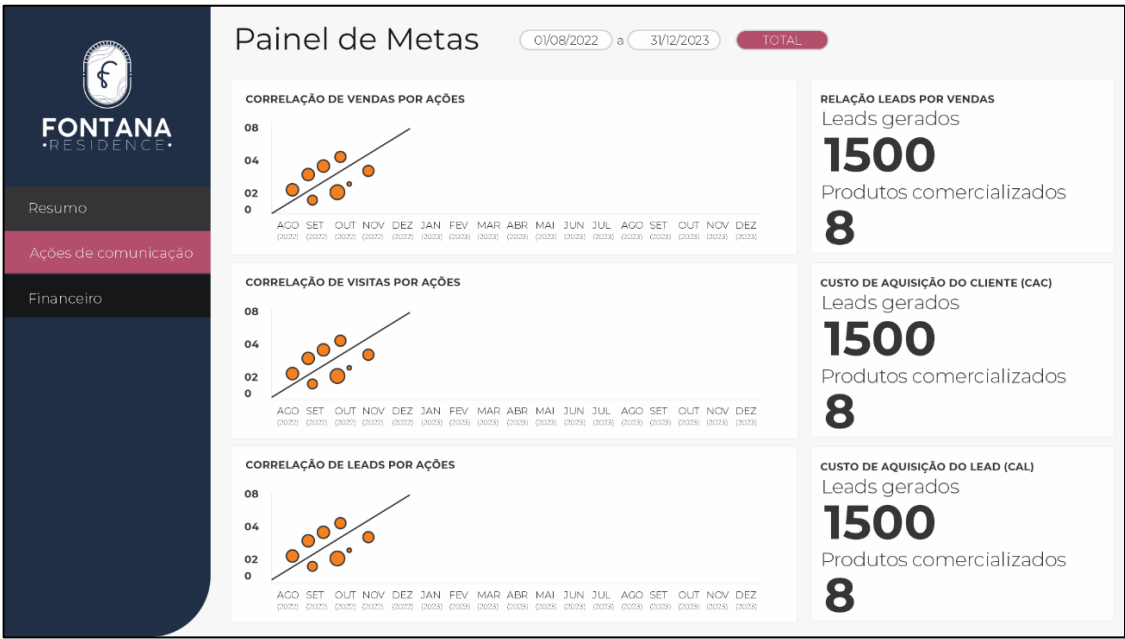
Nesta tela do *dashboard*, o gestor de comunicação pode monitorar a eficácia das campanhas que está executando conforme as mídias previstas no planejamento. O produto rastreia a utilização do orçamento, bem como as conversões gerais do Instagram, por exemplo. Utilizando essa aba, é possível observar facilmente se os anúncios realizados em determinada mídia têm apresentado desempenho insatisfatório. Além disso, outras métricas em níveis mais elevados podem ser visualizadas, como o custo por leads, para auxiliar na determinação precisa de onde os recursos podem ser mais eficazes.

A próxima tela resume uma questão presente que permeia tanto o trabalho de pesquisadores quanto o de profissionais: existe uma relação entre X e Y? A aba correlação explora o conceito de correlação de Pearson (r) de uma maneira acessível e intuitiva.

A correlação de Pearson (r) é uma medida que busca quantificar a relação entre duas variáveis. Ela representa o grau de variância compartilhada entre essas variáveis. Em outras palavras, o coeficiente de correlação de Pearson indica o quão forte e em que direção essa relação se manifesta.

Por meio do modelo linear, pressupõe-se que o aumento ou a diminuição de uma unidade em uma variável está associado a uma mudança constante na outra variável. Essa relação linear é fundamental para entendermos a natureza da correlação entre X e Y.

Figura 26 – Aba três do *dashboard*

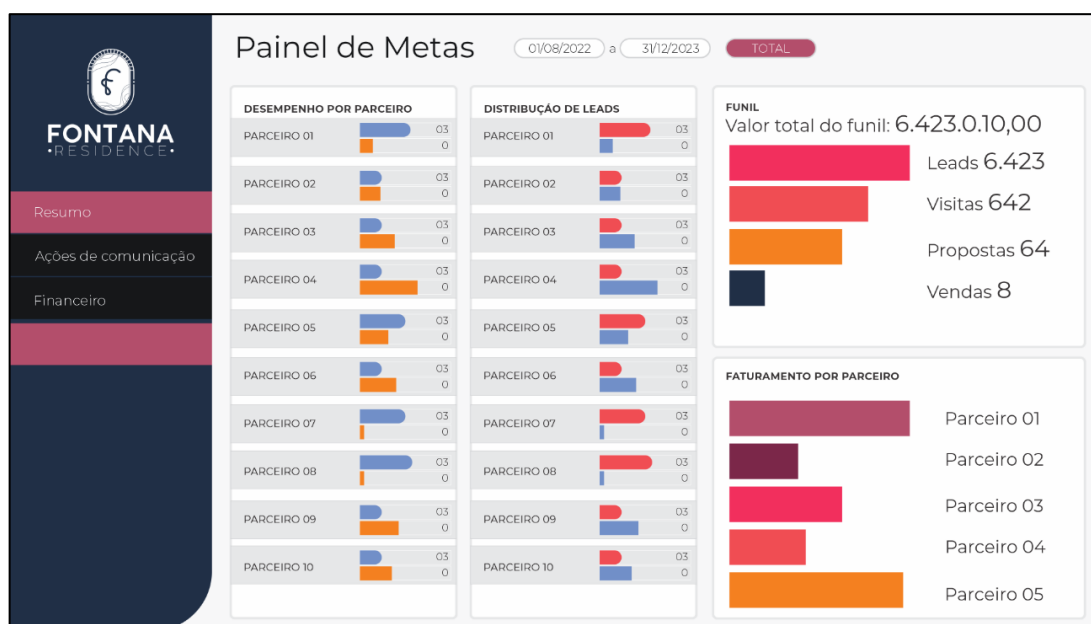


Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2024.

Em resumo, a tela das "Correlações" oferece uma perspectiva sobre as relações entre as variáveis envolvidas na campanha. Por meio dela, os gestores podem explorar as interações complexas entre fatores, como as mídias utilizadas, sazonalidade e desempenho das vendas. Essa análise de correlações permite uma compreensão mais profunda da utilização dos meios e tendências que influenciam o sucesso da campanha.

Além das correlações, os gráficos também mostram o número de leads gerados e a quantidade de produtos comercializados, o custo por aquisição do cliente e o custo de aquisição do lead. A seguir, apresenta-se a quarta tela do produto.

Figura 27 – Aba quatro do *dashboard*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2024.

Esta aba do *dashboard* oferece informações sobre os parceiros de vendas, disponibilizando o desempenho de cada um, assim como a distribuição de leads para cada parceiro. Essa visualização está diretamente relacionada ao cerne do negócio. Através de gráficos, como o funil de vendas e o faturamento por parceiro, é possível analisar métricas como a receita gerada pelo corretor para a empresa.

Por meio dessa análise, torna-se viável observar se as estratégias de comunicação e atendimento estão gerando novas oportunidades de vendas ou mesmo definir estratégias de incentivo, como premiações. Embora não seja apresentado inicialmente, futuramente outras informações podem ser incluídas nesta tela, como o tempo necessário para que os corretores fechem uma venda. Para calcular esse indicador, é necessário ter dados que incluam a média do tempo total gasto pelo corretor na apresentação dos imóveis durante as visitas e o número de vendas efetuadas.

Em resumo, as telas adicionadas em relação à primeira versão da prova conceitual fundamentaram-se no desempenho por meio de ações comunicativas, nas correlações entre as

mídias utilizadas e o desempenho de vendas e geração de leads, e no desempenho por parceiro. Identificou-se que, para a organização em questão, essas informações embasariam as tomadas de decisão por parte dos gestores. É óbvio que em um dashboard poderiam ser incluídas inúmeras outras informações, mas para torná-lo utilizável também pelos gestores, optou-se por números que facilitassem sua compreensão entre as estratégias estabelecidas e os objetivos traçados. Afinal, para que realmente exista a possibilidade de tomadas de decisão, é preciso compreender as informações e utilizar o produto em si.

5.2 Tomando decisões: lidando com dados e informação (1)

Analisou-se até aqui que, ao monitorar e analisar as estratégias de comunicação, os profissionais têm acesso a dados concretos que embasam suas decisões. Isso possibilita uma abordagem mais direcionada para a criação e execução de futuras campanhas, otimizando os esforços empregados.

Durante o acompanhamento das métricas estabelecidas para o empreendimento, identificaram-se oportunidades de melhoria que possibilitaram atender mais rapidamente às mudanças exigidas. Por exemplo, ainda na primeira versão, constatou-se que uma ação específica estava gerando bons resultados. Como o plano previa um determinado valor de investimento, optou-se pelo remanejamento desses recursos. A ação em questão dizia respeito aos eventos e como eles impulsionavam as visitas no empreendimento.

Para melhorar a relação e incentivar ainda mais os parceiros, a organização optou por premiações relacionadas ao produto vendido. Os esforços puderam, então, ser direcionados durante a execução da campanha. Em contrapartida, os valores destinados à mídia em rádio foram redirecionados, por exemplo.

5.3 Resultados parciais e proposições

Observou-se até aqui o esforço em trabalhar as ações comunicativas de um plano, programa ou planejamento nos aspectos da mensuração e avaliação de resultados, seja por ser um campo com um potencial a ser explorado, ou pelas dificuldades profissionais encontradas ao longo do caminho. Desenvolver um *dashboard* que contemplasse o tema constituiu-se um desafio, que ampliou os conhecimentos do pesquisador sobre o tema.

Na circunstância dessa pesquisa, diferentes métodos e técnicas foram executados. A própria compreensão de metodologias ágeis e sua utilização no campo da comunicação nos

mostrou também que ainda há muito a explorar. Essa relação em diferentes áreas do saber possibilitou a criação de uma peça conceito testada internamente no ambiente em que foi desenvolvida.

A maior contribuição em relação a construção do produto em si, talvez não seja de fato o produto, mas o entendimento do percurso percorrido na pesquisa, pois, acredita-se que o entendimento do caminho possa contribuir com a construção de ferramentas em outras áreas de atuação como a governamental ou terceiro setor, embora, de fato o produto ainda precise ser validado em outros ambientes e pelos pares.

Dessa forma, ressalta-se, portanto, que futuramente o produto deve passar por uma etapa de revisão para possíveis adequações e correções sugeridas. O teste interno deve ser ampliado para outros profissionais que atuam em diferentes áreas ou mesmo em empresas privadas, local onde se desenvolveu a peça conceito. Somente após essas validações, a peça conceito deveria ser encaminhada para a etapa de finalização.

Além das validações mencionadas, outras questões devem ser incluídas futuramente no projeto como a inclusão de dados externos como pesquisas de mercado, tendências do setor e o comportamento do consumidor. Esses dados contextualizaram melhor a performance das ações de comunicação.

Outro ponto a ser incluído é o *benchmarking* para fins de comparação com objetos similares. Entende-se que essa adoção potencializaria a identificar melhores práticas e oportunidades de melhoria nas ações de comunicação. A exemplo de pontos a ser comparados com o objeto empírico deste estudo seria o número de campanhas realizadas e quais canais foram utilizados pela concorrência, o número de unidades comercializadas e o tempo de comercialização de cada uma.

Ademais, outro quesito importante diz respeito sobre a utilização das ferramentas para criar o produto. No decorrer do estudo, percebeu-se que existe uma dificuldade em encontrar profissionais que atuem com *Power BI*. Em sua maioria, existe uma demanda maior para a aplicação da programação em *Python*. Atualmente, pela oferta de profissionais e facilidades, essa seria a melhor escolha, visto a percepção de que o mercado atual conta com um número significativo de profissionais dedicados a essa programação. Assim, embora o *Power BI* seja uma ferramenta poderosa para análise e visualização de dados, a dificuldade em encontrar profissionais disponíveis e capacitados, limitou as opções durante a pesquisa.

Ao considerar essa mudança de cenário, surge a possibilidade de explorar alternativas e reprogramar a peça conceito da pesquisa em *Python*, porém pesaria o investimento financeiro

a ser realizado. Além das proposições mencionadas, para ampliar as percepções, outras questões foram organizadas na tabela a seguir:

Quadro 26 – Proposições futuras

Proposições	Descrições
Automatização do Processo	Integrar as ferramentas à linguagens como o <i>Power BI</i> ou <i>Phyton</i> permite automatizar o processo de coleta de dados, o que economiza tempo e esforço. Isso é especialmente útil para conjuntos de dados grandes e em constante mudança, como nas redes sociais.
Atualização em Tempo Real	Com a integração de ferramentas, os dados podem ser atualizados em tempo real ou em intervalos regulares, garantindo que as análises e visualizações no <i>Power BI</i> estejam sempre baseadas em informações recentes e precisas.
Redução de Erros	A inserção manual de dados está sujeita a erros humanos, como erros de digitação e omissões.
Análise Mais Abrangente	Ao integrar várias fontes de dados é possível obter uma visão mais abrangente e holística do negócio, permitindo análises mais profundas e insights mais ricos.
Integração com Ferramentas de Gerenciamento de Eventos	Levando em consideração o plano de comunicação do objeto empírico deste estudo, seria a utilização de ferramentas específicas de gerenciamento de eventos, visto que, caso tenha aberta os seus códigos, permitem extrair dados diretamente para o <i>Power BI</i> .

Feedback direto dos participantes	Integrar diretamente os dados coletados em formulários como o google respostas.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Acerca da entrada manual de dados, embora não seja ideal em termos de automação, existe sempre essa possibilidade. Isso pode ser feito por meio de uma planilha do Excel ou de uma interface de entrada de dados personalizada, embora não seja o ideal. Por fim, ao percorrer um caminho, notaram-se certos pontos como fundamentais para elaborar o produto. Expõe-se no quadro a seguir todos eles:

Quadro 27 – Fluxo de construção

Aspecto	Descrições
Para quem será desenvolvido e quem utilizará a ferramenta	
Definição dos objetivos e metas	Um dos primeiros passos para criar o dashboard, encontra-se na definição de objetivos e metas a serem alcançadas pelas ações comunicativas. Saber o que deseja alcançar, seja aumentar o engajamento nas redes sociais, converter mais leads ou melhorar a taxa de abertura de e-mails é importante para o profissional poder realizar um bom trabalho e até mesmo se resguardar durante a execução do mesmo.
Definição dos indicadores e métricas	Existe uma infinidade de métricas e indicadores que podem ser utilizados, principalmente nas campanhas digitais, contudo é preciso racionalidade. Identificar os indicadores e as métricas mais relevantes para os objetivos da organização. Isso pode incluir informações como taxa de cliques, alcance nas redes sociais,

	conversões, número de leads, percepção da organização ou empreendimento, entre outras.
Escolha da plataforma	Essa etapa é fundamental, pois, não cabe ao profissional de comunicação saber programar. Existe profissionais aptos para isso. Contudo, saber identificar ou orientar sobre as plataformas, a partir de um conhecimento mínimo, pode ser um divisor de águas acerca do trabalho a ser desenvolvido. A partir disso, pode-se ganhar mais produtividade.
Acompanhamento regular	Estabelecer um cronograma regular para verificar o <i>dashboard</i> e acompanhar o desempenho das ações permite ajustes em tempo real. Ao elaborar o produto, também se devem considerar todos os agentes envolvidos e que de fato utilizarão a ferramenta. Afinal, para o seu funcionamento, é necessário a sua utilização.
Análise e execução	Com base nas informações do <i>dashboard</i> , analisar o desempenho e tomar medidas para aprimorar a estratégia utilizada é fundamental. Pouco adiantará o trabalho desenvolvido se as decisões ainda forem tomadas pelo viés do achismo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A seguir, para uma visualização clara, apresenta-se o fluxo da pesquisa. A imagem a seguir tem o objetivo de fornecer uma representação visual concisa do fluxo do estudo, facilitando o entendimento acerca da sequência das etapas envolvidas no processo desse estudo.

Figura 28 – Fluxo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A seleção do tema de pesquisa proporcionou uma imersão em um campo ainda em desenvolvimento. De fato, o estudo se revelou uma valiosa oportunidade de aprendizado, permitindo ao pesquisador explorar novos horizontes e desafios dentro da área em questão. É inegável que os caminhos trilhados ao longo do estudo demonstraram-se eficazes na construção de um produto tangível, capaz de gerar resultados. Um exemplo claro disso foi a capacidade do dashboard ainda em sua primeira versão redirecionar o fluxo do investimento planejado, demonstrando uma abordagem pragmática e orientada para resultados.

No entanto, é importante reconhecer que este é apenas o início de uma jornada contínua. A sensação predominante é a de que os profissionais envolvidos na área terão pela frente um longo e desafiador percurso de aprendizado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa nasceu a partir de um desejo de contribuir para o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais eficientes e mensuráveis. Acredita-se que este caminho pode nos levar enquanto profissionais para um lugar de maior valor frente à sociedade e às organizações. Para alcançar esse objetivo, o estudo se concentrou em fornecer uma metodologia adaptável para a avaliação de resultados nas atividades de comunicação por meio de um *dashboard*.

Nota-se no contexto de mercado que essa é uma prática cada vez mais necessária, tendo em vista a crescente demanda por transparência acompanhada da gestão de recursos, incluindo aqueles destinados à área da Comunicação. Ainda assim muitos profissionais não possuem em seus hábitos cotidianos essa atividade (Yanaze, 2013).

Com base nos resultados alcançados, alguns pontos podem ser destacados como a importância de definir e acompanhar os objetivos, metas, métricas e indicadores de desempenho no campo da Comunicação. A visualização dessas informações permite que os gestores percebam informações relevantes e tomem decisões de maneira mais rápidas e precisas em relação à alocação de recursos.

Ao gerir melhor os esforços e os meios destinados à comunicação, o profissional estará se adaptando a uma necessidade do mercado, uma vez que a demanda crescente por prestação de contas e responsabilidade exige que as organizações sejam capazes de justificar seus investimentos e demonstrar resultados mensuráveis. Nesse sentido, a aplicação cotidiana da mensuração e avaliação de resultados permite que a área seja vista com mais valor no que diz respeito à sua adequação aos objetivos organizacionais.

Diversos benefícios são demonstrados ao se utilizar a mensuração e avaliação de resultados, além da harmonização tem-se também o aprendizado com possíveis erros que podem ocorrer durante a execução de um plano, projeto ou programa. Portanto, seja em *Power BI* ou em um simples Excel, entende-se que não se deve deixar de mensurar.

A chave é adaptar a os trabalhos à realidade da empresa, seja ela até mesmo de forma mais manual, utilizando planilhas ou processos tradicionais. O primeiro passo é identificar o que deve ser mensurado e, a partir daí, buscar as informações necessárias. Trata-se de um processo contínuo e em constante evolução, e começar com os recursos disponíveis dentro da realidade organizacional facilitará os próximos passos.

Embora a pesquisa tenha ocorrido em um ambiente mercadológico, acredita-se que os caminhos percorridos para a elaboração de objetivos, metas, métricas e indicadores, que são a

base para a construção do *dashboard* podem ser aplicados em instituições de diferentes setores. Por exemplo, em uma campanha do governo que visa a conscientização algumas métricas e indicadores poderiam ser explorados, como o alcance, o engajamento, o aumento na conscientização ou a mudança de comportamento.

Em uma organização do terceiro setor engajada em campanhas para conscientizar a população sobre os impactos da poluição nas praias, mobilizar voluntários para ações de limpeza ou angariar recursos para projetos de preservação, os indicadores estabelecidos poderiam compreender o número de voluntários mobilizados, a quantidade de lixo recolhido nas praias e o aumento na conscientização ambiental.

No contexto contemporâneo da comunicação, a postura do profissional quanto a sua visão estratégica é constantemente demandada. Kunsch (2003, p. 358) sugere uma alternativa para “a área demonstrar a efetividade de suas ações e comprovar seu ‘valor’ nas organizações” por meio [...] da criação de “mecanismos e instrumentos capazes de atribuir um caráter científico para avaliar e mensurar suas atividades” (Kunsch, 2003, p. 358).

Ao fim da pesquisa, sentiu-se que a dificuldade em elaborar um planejamento, bem como cumprir com suas etapas, exige dedicação dos profissionais. Porém, criar projetos e ações com o propósito de estabelecer relações e fazer relacionamento com os públicos, e ainda mensurar resultados, é bem mais complexo.

Ao chegar à parte final, também foram percebidos outros aspectos que evidenciam as razões para realizar o trabalho. Isso inclui a demonstração de impacto ao mostrar para os gestores como as atividades comunicativas estão verdadeiramente alinhadas aos objetivos e metas institucionais, o desenvolvimento de uma estratégia fundamentada em dados que possibilita a tomada de decisões mais assertivas, afastando-se do achismo que permeia a área, a gestão de crises que, ao mensurar os resultados, pode ser trabalhada na percepção da imagem da empresa, e o retorno sobre os investimentos, que quantifica os valores em termos financeiros. Embora haja a consciência de que a comunicação vai além dos números, isso é especialmente importante para justificar os gastos e investimentos realizados. Dessa forma, reforça-se que, ao adotarem uma ferramenta que facilita a avaliação e mensuração dos resultados obtidos, com o intuito de alinhá-los aos objetivos organizacionais, os profissionais podem enriquecer significativamente o campo. Essa prática profissional torna-se um suporte para agregar valor à profissão, assim como outras que já utilizam dessa prática, como a financeira e a de gestão.

Ao concluir a pesquisa, a sensação como pesquisador foi de que existiam muito mais nuances a ser exploradas. Se por um lado, a sensação de que se poderia ir muito mais longe

permanece, por outro, sabe-se que existe um trabalho com um vasto campo a ser explorado em pesquisas futuras.

Por último, o mais relevante é ressaltar a importância como profissionais em buscar a melhoria contínua nos trabalhos executados e seguir aprimorando as estratégias utilizadas para obter os melhores resultados. Para isso, é necessário ter em mente que os modelos de visualização de dados podem ser elaborados para agregar valor às atividades e, embora seja uma prática que nos exige a construção de sentido, que emerge da organização dos dados de maneira lógica, torna o esforço recompensador.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L. C. Uma reflexão sobre a tangibilidade da reputação. In: ZANINI, M. T.; MIGUELES, C. (orgs.). **Gestão Integrada de Ativos Intangíveis**: cultura, liderança, confiança, marca e reputação. São Paulo: Saraiva Uni, 2017.
- ALMEIDA, A. L. C; BERTUCCI, J. L. O. Gestão estratégica de stakeholders: aspectos relevantes na definição de políticas de relacionamento. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 191-208.
- AMARAL, F. **Introdução à ciência de dados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- AMBLER, T. **Marketing and the bottom line**: the new metrics of corporate wealth. London: Prentice Hall/Financial Times, 2000a.
- ANDRADE, S. **O poder da simplicidade no mundo ágil**: Como desenvolver soft skills e aplica-las com scrum e design thinking para ter mais resultado com menos trabalho, em menor tempo. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2018.
- ARAÚJO, M. **Meu imóvel, meu mundo**: morar bem, investir melhor e criar imóveis que valorizam. 5. ed. Imóvel Books, 2022.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial** – a construção da identidade, imagem e reputação. 4. ed. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Campus (Elsevier), 2006.
- BEEDLE, M. et al. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 26 dez. 2023.
- BERTOCCHI, Daniela. **Dos Dados aos Formatos**: Um modelo teórico para o design do sistema narrativo no jornalismo digital. (Tese de Doutorado). ECA/USP, 2013. Disponível em: <https://danielabertocchi.com/category/producao/>. Acesso em: 05 dez. 2023.
- BONAZZI F. L. Z. MEIRELLES, D. S. **Movile**: A evolução de um modelo de negócios à frente de seu tempo. Anais do 16º SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil, 2013.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BOARINI, M. A audiência revelada: o Big Data acentua os desafios profissionais. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F (orgs.). **Comunicação Organizacional**: práticas, desafios e perspectivas digitais. São Paulo: Sammus, 2021.
- BRAVO, A. **Aprimorando as vendas através da inteligência de mercado**. LinkedIn, 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/aprimorando-vendas-atrav%C3%A9s-da-intelig%C3%A2ncia-de-mercado-bravo>. Acesso em: 30 jul. 2023.
- BUENO, W. C. A Comunicação Empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão - comunicação e cultura**. Caxias do Sul/RS. EDUCS, 2006, p. 11-20. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/146/137>. Acesso em: 15 dez. 2022.
- BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009a.
- BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014b.
- CARRERA, F. **A Ciberpublicidade**: Reconfigurações Estéticas e Discursivas para Novos Dispositivos de Comunicação. In: Simpósio Nacional da ABCiber, 8º, 2012, São Paulo. **Anais[...]**São Paulo: ESPM- SP, 2014.

- CARTON, R. B.; HOFER, C. W. **Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
- CARVALHO, C. **Internet das coisas: entenda o que é e como funciona**. Tecmundo, 2021. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/internet/230884-internet-coisas-entenda-funciona.htm>. Acesso em: 01 set. 2023.
- CASTELLS, M. **A galáxia da internet**. Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Tradução: Maria Luíza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- CASTELLS, M. **Comunicación y Poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COMISSÃO EUROPEIA. **Para que serve o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD)?** UE, 2016. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/what-does-general-data-protection-regulation-gdpr-govern_pt. Acesso em: 13 fev. 2022.
- CÓRDOBA, C.; ALATRISTE, Y. **Hacia una taxonomía de investigación entre Visualización de Información y Diseño**. No Solo Usabilidad. Disponível em: <https://bit.ly/2ZA4u3l>. 2009. Acesso em: 20 dez. 2023.
- CORREA, E. S. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com os públicos. **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**, São Paulo: Gestcorp/Eca/Usf, ano 2, n. 3, p. 94-111, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; BARTH, P.; BEAN, R. **How “big data” is different**. MIT Sloan Management Review, 2013.
- DEARO, G. **Amazon é a marca mais valiosa do mundo, revela Brand Finance 2019**. Exame, 2019. Disponível em: <https://exame.com/marketing/amazon-e-a-marca-mais-valiosa-do-mundo-revela-brand-finance-2019/>. Acesso em: 30 jan. 2022.
- DEMING, W. E. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Center for advanced Engineering Study, 1986.
- DORAN, G. T. **There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives**, Management review. Vol.70(11), p.35-36, 1981. Disponível em: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- DREYER, B. M. **As relações e interações como princípios inerentes às relações públicas: uma proposição teórica com diretrizes práticas para a disciplina**. 2019. 196 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.
- DREYER, B. M.; KARHAWI, I. Métricas na comunicação organizacional: reflexões. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F (orgs.). **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Sammus, 2021.
- DREYER, B. M. **Teoria e prática de Relações Públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos**. São Paulo: Summus, 2021.
- DRUCKER, P. **The best of Peter Drucker**. Nova York: Routledge, 2011. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/07/29/the-best-of-peter-drucker/?sh=7af4969b5a96>. Acesso em: 20 dez. 2023.
- DUNLOP, A. (2021). **Elevando a experiência híbrida: design centrado no ser humano para nossos ambientes físicos e digitais**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global->

marketing-trends/2022/hybrid-experiences-with-human-centered-design.html. Acesso em: 08 jan. 2022.

EISENHARDT, K. M. **Building theories form case study research**. Academy of Management Review. New York, New York, v. 14 n. 4, 1989.

ELLINOR, L.; GERARD, G. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa**. São Paulo: Futura, 1998.

FALKHEIMER, J.; HEIDE, M. **Strategic Communication: An Introduction**. Routledge, 2018.

FARRIS, P. W. et al. **Métricas de marketing: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FERRARI, M. A. Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

FERREIRA, G. F. N. **Plataforma de análise e visualização de dados para sistemas IoT industriais baseada em métodos de big data**. 2020. Tese de Doutorado. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência da Computação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2020.

FERREIRA, Y. (2020). **Covid-19: falas de dono do Madero e Roberto Justus mostram desprezo aos idosos**. Disponível em: <https://www.hypeness.com.br/2020/03/covid-19-falas-de-dono-do-madero-e-roberto-justus-mostram-desprezo-aos-idosos/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

FILIPPE, M. **Magalu cresce e e-commerce corresponde a 70% das vendas pela primeira vez**. Exame, 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/magalu-cresce-e-e-commerce-corresponde-a-70-das-vendas-pela-primeira-vez/>. Acesso em: 30 jan. 2022.

FONSECA, M. H. **Metodologia na elaboração de trabalhos acadêmicos**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2009.

FRANÇA, V. V. **Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê?**. C-legenda – Revista do Programa de Pós-Graduação em Cinema e Audiovisual da Universidade Federal Fluminense, n. 5, 2001.

FREIRE, A. **Manual do Plano de Negócios**. Modulo 1. Lisboa: Tracy Internacional / Abril-Controljornal, 1996.

FURTADO, G. **70 Anos de Volkswagen no Brasil: Números da campanha que sensibilizou o público, dividiu opiniões e trouxe Elis Regina através da Inteligência Artificial**. 2023. Disponível em: <https://livedune.com.br/blog/70-anos-de-volkswagen-no-brasil-campanha-elis-regina/>. Acesso em: 01 set. 2023.

GALERANI, G. S. M. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília, DF: Embrapa, 2006.

GARTNER. **What is Big Data?** – Gartner IT Glossary – Big Data (2018a). Disponível em: <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data>. 2018. Acesso em: 30 jul. 2023.

GASPAR, M.; GOMEZ, T.; MIRANDA, Z. **T.i. - Mudar E Inovar - Resolvendo Conflitos**. 1 ed. Distrito Federal: Senac, 2010.

GIAFFREDO, R. **Cultura ágil em empresas tradicionais**. Chiado Editora; 1ª edição. Edição do Kindle, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IASBECK, L. C. **A administração da identidade organizacional como intervenção cultural**. 2004. Disponível em: <http://www.usinadeletras.com.br/exibelotexto.php?cod=33323&cat=Artigos&vinda=S>. Acesso em: 18 abr. 2023.

JENKINS, H. **A cultura da conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. Trad. Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2014.

KALLÁS, D. **Inovação em modelo de negócios**: forma e conteúdo. RAE (Impresso), 52, 704-705, 2012.

KANTAR, G. D. (2020). **Redes Sociais crescem 40% durante a pandemia, possibilitando que empresas se mantivessem no mercado**. Disponível em:

<https://www.jornalcontabil.com.br/redes-sociais-crescem-40-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 20 fev. 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna. Via Litterarum, 2010.

KEMP, S. **Digital 2021**: Global Overview Report. 2021. Disponível em:

<https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>. Acesso em: 15 dez. 2022.

KEMP, S. **Looking ahead**: Key digital themes for 2023. 2022. Disponível em:

<https://datareportal.com/reports/looking-ahead-to-what-2023-holds>. Acesso em: 15 dez. 2022.

KNAFLIC, C. N. **Storytelling com dados**: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios. Alta Books, 2019.

KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B. **Sprint**: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Tradução Andrea Gottlieb. 1. ed., Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

KOSARA, R. Visualization Criticism: The Missing Link Between Information Visualization and Art. In: **Proceedings Of The 11th International Conference On Information Visualisation (iv)**, Zurique. 2007. Disponível em:

<https://ieeexplore.ieee.org/document/4272046>. Acesso em: 20 dez. 2023.

KOTLER, P. **Marketing 5.0**: Tecnologia para a Humanidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUNSCH, M. M. K. **A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas**.

Media & Jornalismo, v. no 2018, n. 33, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 15 jan. 2023.

KUNSCH, M. M. K. Os campos acadêmicos da comunicação organizacional e de relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Relações Públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

LESLY, P. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. Tradução Roger Cahen. São Paulo: Pioneira, 1995.

LIMA, F. P.; BASTOS, F. O. S. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (Orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

LIMA, R. **Perfil das Gerações no Brasil**: as Gerações X, Y, Z e seus perfis políticos. São Paulo: Baraúna, 2012.

LOPES, M. I. V.; ROMANCINI, R. História dos estudos em Comunicação no Brasil: a institucionalização de um campo interdisciplinar. In: SIMONSON, P.; PARK, D. (eds.). *New Histories of Communication Study*. London: Routledge, 2016.

LOPES, V. S. C.; GRANDI, G. **O valor da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**. *Organicom*, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 22-39, 2009. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139001>. Acesso em: 06 set. 2023.

LOPES, V. S. C. Avaliação e mensuração em relações públicas e em comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

LOPES, V. S. C. O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. *Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas*, São Paulo, n.2, p.70-95, jan-jun, 2005.

LOPES, V. S. C. Os ativos intangíveis como alternativa para demonstração de valor em Relações Públicas. 2018, *Anais*. São Paulo: Abrapcorp, 2018. Disponível em:

<https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002918656.pdf>. Acesso em: 05 set. 2023.

MALLORY, R. **A marca da Barbie está de volta!**. Brandfinance, 2023. Disponível em: <https://brandfinance.com/insights/barbies-brands-back>. Acesso em: 01 set. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:**

planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N (Orgs.). **Comunicação 105 organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 179-200.

MAYER-SCHÖNBERGER, V.; CUKIER, K. **Big Data**. Trad. Paulo Polzonoff Junior. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

MEIRELLES, I. **Design for Information: An Introduction to the Histories, Theories, and Best Practices Behind Effective Information Visualizations**. Beverly, MA: Rockport Publishers, 2013.

MINTZBERG, H. **The Strategy Concept I: Five Ps for strategy**. *California Management Review*, p. 11-24, Fall, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEIRO, D.; AZARITE, R. **Monitoramento e métricas de mídias sociais: do estagiário ao CEO**. São Paulo: DVS Editora, 2012.

MORIN, E. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

MOURA, C.; OLIVEIRA, M. **Como trabalhar métricas e KPIs em Mídias Sociais**. E-book. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/mouracinara/como-trabalhar-mtricas-e-kpis-em-mdias-sociais>. Acesso em: 28 set. 2023.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 61-75.

NONES, F. **LGPD: o que diz a lei brasileira de proteção de dados e como ela pode impactar a estratégia de marketing de sua empresa**. Resultados Digitais: Florianópolis, 2021.

Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-e-lgpd/>. Acesso em: 13 fev. 2022.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, R. F. Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido. **Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas (Organicon)**, São Paulo: Gestcorp/Eca/Usf, ano 15, n. 29, p. 55-66, 2018.

OLIVEIRA, R. F. O monólogo das marcas e as crises de reputação nas redes sociais. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F (orgs.). **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Sammus, 2021.

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PÉREZ, R. A. **Estrategias de comunicación** 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

PÉREZ, R. A. **Pensar la estrategia: otra perspectiva**. 1. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2012.

PERKIN, N. **Agile Marketing: como as metodologias ágeis e o uso de dados estão revolucionando a gestão do marketing**. Autêntica Business, 2023.

PITTERI, S. **Planejamento estratégico em comunicação empresarial**. São Paulo: Editora STS, 2008.

PORTER, M. **What's strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, november – december 1996.

PRIMO, A. Interação mútua e reativa: uma proposta de estudo. **Revista da Famecos**, n. 12, p. 81-92, jun. 2000.

PROVINCIALTO, M.; CAROLI, P. **Sprint a Sprint: Erros e acertos na transformação cultural de um time ágil**. – São Paulo: Editora Caroli, Edição do Kindle, 2020.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Richard D. Irwin Inc., 1980.

RABELO, A. **Como a Coca-Cola vende felicidade por meio do conteúdo?**. RockContent, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/conteudo-coca-cola/>. Acesso em: 01 set. 2023.

RHODEN, V.; ANDRES, F. S. Revista Signos de Consumo. **Comunicação Dirigida Digital: uma discussão sobre Big Data e Relações Públicas**, 2020.

RIBEIRO, D. M. **Visualização de dados na Internet**. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

RIGBY, D.; ELK, S.; BEREZ, S. **Ágil do jeito certo: transformação sem caos**. - São Paulo: Benvirá, 2020.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**, São Paulo: Autêntica Business, 2017.

RODRIGUES, D. Planejamento da comunicação de marca na era das plataformas digitais. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. (orgs.). **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Sammus, 2021.

RULER, B. Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum. **Public Relations Review**, v.41, p.187-194, 2015.

SAAD, E. Comunicação organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F (orgs.). **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Sammus, 2021.

SANTAELLA, L.; LEMOS, R. **Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, 2010.

SAS INSTITUTE. **Big Data: What it is and why it matters**. 2022. Disponível em: https://www.sas.com/pt_br/insights/big-data/what-is-big-data.html. Acesso em: 15 dez. 2022.

SCHNAIDER, A. **Barbie gera mais de 1 milhão de posts nas redes sociais**. Meio e Mensagem, 2023. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/midia/posts-barbie-redes-sociais>. Acesso em: 01 set. 2023.

SILVA, W. R. C. **Hiperinfografia: Uma proposta para o infográfico de quarta geração**. 2019. 372 f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, Florianópolis, 2019.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A Pesquisa Científica. GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org). In: **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p.31-42.

SOARES, E. **Métricas Customizadas no Facebook: como valorizar o seu trabalho utilizando este novo recurso**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/como-valorizar-o-seu-trabalho-utilizando-novo-recurso-est%C3%AAv%C3%A3o>. Acesso em: 26 dez. 2023.

SOARES, E. ROI. In: SILVA, T (Org). **Para entender o Monitoramento de Mídias Sociais**. E-book. 2012, p.144-153. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/327234367_Para_Entender_o_Monitoramento_de_Mídias_Sociais. Acesso em: 14 dez. 2023.

SOARES, I. O. Planejamento de projetos de gestão comunicativa. In: COSTA, M. C. C. (Org.). **Gestão da comunicação - Projetos de intervenção**. São Paulo: Editora Paulinas, 2009. p. 27-54.

SODRÉ, M. Comunicação, um novo sistema do pensamento. In: FAUSTO NETO, A.; PRADO, J. L. A.; PORTO, S. D. (Orgs). **Campo da comunicação: caracterização, problematização e perspectivas**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2001.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor**. 9. ed. Comprando, Possuindo e Sendo. Porto Alegre: Bookman Editora, 2011.

SOUSA, I. **Coca-Cola Zero personaliza 500 mil latas virtuais**. Exame, 2012. Disponível em: <https://exame.com/marketing/coca-cola-zero-personaliza-500-mil-latas-virtuais/>. Acesso em: 01 set. 2023.

SOUZA, I. C.; BUENO, R. **Análise da Evolução Temporal de Dados** 207 **Complexos**, 2013. Disponível em:

http://sbdd2013.cin.ufpe.br/Proceedings/artigos/pdfs/sbdd_wtd_05.pdf. Acesso em: 18 dez. 2023.

TAKAI, O. K.; ITALIANO, I. C.; FERREIRA, João E.. **Introdução a Banco de Dados**. DCC-IME-USP, 2005. Disponível em: <http://www.ime.usp.br/~jef/apostila.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2023.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning**, 43(2-3),172-194, Elsevier Ltd, 2010.

TERRA, C. F. Brandpublishers: Organizações como produtoras de conteúdo e influenciadoras digitais. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. (orgs.). **Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Sammus, 2021.

TERRA, C. F. Como identificar o usuário-mídia, o formador de opinião online no ambiente das mídias sociais. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v.2, n. 4, p. 73-96, 2012.

- TERRA, C. F. Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da mediatização das relações públicas? **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, ano 12, n. 22, 1. sem. 2015. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139271/134612>. Acesso em: 03 fev. 2022.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- WHIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo, SP: Paulus, 2006.
- WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.
- YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013.
- YIN, R. K. **Case study research, design and methods (applied social research methods)**. Thousand Oaks. California: Sage Publications, 2009.
- ZANATTA, B. **Parte da família, pets ganham espaço próprio nos novos condomínios residenciais**. Estadão, 2021. Disponível em: <https://imoveis.estadao.com.br/compra/parte-da-familia-pets-ganham-espaco-proprio-nos-novos-condominios-residenciais/>. Acesso em: 30 jul. 2023.
- ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. **The role of structural capital on competitive intelligence**. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 262-280, 2009.

APÊNDICE A - PESQUISA COM CORRETORES

De acordo com a sua percepção sobre o Fontana Residence, preencha a tabela atribuindo uma pontuação de 0 a 5 para cada atributo mencionado, onde 0 representa a menor e 5 representa a maior percepção.

Atributo	0 - Mínima Percepção	1	2	3	4	5 - Máxima Percepção
Ambiente Familiar						
Qualidade						
Custo x Benefício						
Segurança						
Confiança						
Outros						

APÊNDICE B - BOOK DO EMPREENDIMENTO





INFORMAÇÕES TÉCNICAS

OBRAS INICIADAS	<i>Junho de 2022</i>
INCORPORAÇÃO	<i>Fontana Empreendimentos Ltda.</i>
CONSTRUÇÃO	<i>Bala Construção e Incorporação Ltda.</i>
PRAZO PREVISTO PARA ENTREGA	<i>Primeira etapa: dezembro/2023</i> <i>Segunda etapa: dezembro/2024</i>
PROJETO ARQUITETÔNICO/INTERIORES	<i>Marcos Pexoto de Sousa (CAU - A8128-O)</i>
NÚMERO DE UNIDADES	<i>32 unidades</i>
NÚMERO DE VAGAS POR UNIDADE	<i>03 vagas de garagem</i>
NÚMERO DE DORMITÓRIOS	<i>01 suite com varanda + 02 semi suites + 01 quarto</i>
ÁREA PRIVATIVA POR UNIDADE	<i>150m²</i>
ÁREA DOS LOTES	<i>179,79m² a 291,07m²</i>
ÁREA DO EMPREENDIMENTO	<i>9.668m²</i>

Em atenção à Lei nº 8.078/90 (Código de Defesa do Consumidor), esclarecemos que as fotos, cores e ilustrações desta impressa têm caráter exclusivamente promocional por se tratar de bem a ser construído. Os objetos e materiais utilizados são sugestões de decoração. Todas as especificações e atos contidos na memorial descritiva de incorporação.

2

**Bem-vindo (a)
ao seu lugar!**



CAMINHOS QUE TROUXERAM O FONTANA ATÉ VOCÊ

O Fontana Residence nasceu a partir do desejo de empreender somado ao sonho de ver realizado o projeto do pai, já falecido, do sócio Lúcio Ferreira.

A ideia de construir um condomínio residencial com lazer e segurança e, principalmente, com ênfase na humanização e sociabilidade mostra-se ainda pertinente nos dias atuais, quando se observa o consumo tecnológico e uma sociedade impessoal.

O propósito é essencialmente oferecer aos condôminos uma convivência harmônica em família, valor este, sobremaneira, considerado fundamental pelo empreendedor.



O seu lugar é aqui





Sobre o *Fontana*

Um empreendimento de alta qualidade
na região metropolitana de São Luís.
Conforto, qualidade de vida e segurança
aliados ao desenvolvimento de projetos e
trabalhos.

O seu lugar é aqui!





Conforto

Espaços projetados com base em uma arquitetura minimalista e atemporal, em que a beleza está nos pequenos detalhes e a inspiração vem do estilo de vida das famílias dos dias atuais, buscando a funcionalidade e a integração. Conforto, praticidade e flexibilidade em cada unidade, garantindo mobilidade e acessibilidade em todo o condomínio.



PRINCIPAIS *Diferenciais*

Local agradável e tranquilo perto da natureza

Próximo a uma das principais praias da região metropolitana de São Luís, no bairro Araçagy.

Segurança

Sistema de segurança eletrônica formado por sensores infravermelho e câmeras de visão noturna, e serviço de portaria 24h.

Transforme um dos quartos em Home Office

Menos tempo no trânsito, mais espaço, mais qualidade de vida. Você, mais próximo da sua família.

Academia, área de lazer, pet place e espaço kids dentro do condomínio

Focado na convivência familiar e relações sociais de forma segura e agradável.

18



O seu lugar é aqui




FONTANA
RESIDENCE



Fontana
Residence

O seu lugar é aqui!

Localização

Próximo a tradicionais escolas, supermercados e redes de farmácia.









Detalhes que foram
pensados com
Carinho

Nosso propósito é construir conexões
entre pessoas e memórias afetivas que
farão parte da sua vida e da sua família.



14





O seu lugar é aqui!



Exclusividade

São apenas 32 casas.

Conforto e privacidade, com a quantidade ideal de residências, proporcionando o melhor custo-benefício a você e sua família.



Um lugar
Seguro

Para você **desfrutar**
do dia a dia com mais
tranquilidade e **felicidade**.







Espaços
aconchegantes e
repletos de afeto,
que refletem os seus
melhores sorrisos.

25



FONTANA
• RESIDENCE •



FONTANA • RESIDENCE •

Fontana Empreendimentos LTDA-ME

Sede: Avenida Beija Flor, 25, Quadra 52, Residencial Ipês, Novo Aracagy

Endereço comercial: Rua dos Andarobas 40 Edifício Executive Lake, Sala 201 - Jardim Renaissance, São Luís - MA, 65075-230

E-mail: fontanaempreendimentoslida@gmail.com

Site: www.fontanaresidence.com.br

Instagram: @condomnihofontanaresidence

Vendas



FREUD JINKINGS

UM NOVO CONCEITO EM NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS

Freud Jinkings Negócios Imobiliários LTDA. (Cred. J-846)

Sede: Rua dos Andarobas 40 Edifício Executive Lake, Sala 908 - Jardim Renaissance, São Luís - MA, 65075-230

Telefones: 98 3877.7831 | 98 98138.0255

E-mail: contato@freudjinkings.com.br

Site: www.freudjinkings.com.br

Instagram: @freudjinkings

Em atenção à Lei nº 8.078/90 (Código de Defesa do Consumidor), esclarecemos que os fotos, cores e ilustrações deste impresso têm caráter exclusivamente promocional por não trazer de bom a ser construído. Os objetos e materiais utilizados são sugestões de decoração. Todos os aspectos e condições serão contidos no memorial descritivo de projeto.

APÊNDICE C - RESUMO DA IDEIA CRIATIVA

Apresentação

A segurança, ponto que tradicionalmente é buscado por um público que adquire imóveis em condomínios fechados, é destacada por meio da ênfase que a Campanha dá ao sistema de segurança eletrônica com sensores infravermelho e câmeras de visão noturna, além de serviço de portaria 24h. Esse viés da segurança familiar no desenvolvimento da campanha possibilita a confiança na aquisição do empreendimento para quem busca resgatar a convivência em família, e que após um duro e longo período de reflexão da sociedade em todo o mundo teve que abrir mão dos abraços e sorrisos.

Com o tema “Fontana Residence, o seu lugar é aqui”, a campanha busca sensibilizar e conectar as pessoas de forma humanizada, valorizando não somente o empreendimento como, também, a marca da construtora.

Isto posto, a Campanha **“O seu lugar é aqui”** está norteada nos seguintes pilares, focando na afetividade dos clientes:

- Resgate da convivência em família, por meio de um local amplo e seguro;
- Experiência de viver em espaços de valorização da infância e relações sociais, construção de amizades (playground, área de lazer, piscina e academia);
- Realização de um sonho em condomínio fechado de alto padrão;
- Possibilidade de dar agilidade e efetividade nas ações entre o trabalho e a família por meio do Espaço Home Office;
- Vivência em um local bem localizado e seguro, próximo da praia, escolas, supermercado, academias, bares e restaurantes;
- Conforto e privacidade em um condomínio com 32 casas (quantidade ideal de casas, taxa de condomínio justa).



Apresentação

Novos hábitos e relações de trabalho em um mundo completamente mudado. Há dois anos, ninguém poderia imaginar que a sociedade enfrentaria uma pandemia mundial que mudaria toda uma dinâmica de convivência, de ocupação, de cuidado com o outro, de realização de sonhos. De novos sonhos. Dividir a família e o trabalho em um mesmo espaço deixou de ser opção e virou regra de sobrevivência, mas hoje já se tornou rotina na vida de milhares de pessoas.

Essa rotina ou o que chamam de “novo normal” chega com força no segmento imobiliário, já que as pessoas têm buscado cada vez mais novos imóveis mais espaçosos e que atendam às suas necessidades. Desta forma, o conceito em residência que leva ainda para o ambiente de casa os benefícios do home office por meio de um espaço exclusivo para o desenvolvimento de trabalhos e projetos, nos leva também aos conceitos de afetividade, de proximidade com a família e de qualidade de vida.

Sendo assim, apresentamos para o lançamento do empreendimento a Campanha “Fontana Residence. Seu Lugar é Aqui”, que explora o afeto e a conexão entre as pessoas. Para isso, e no intuito de sensibilizar o público-alvo da campanha, serão utilizados aspectos como a infância, a segurança familiar, e a possibilidade de unir o trabalho e a família em um espaço bem determinado como o home office.

A infância, por exemplo, traz lembranças muito significativas vividas no ambiente de um lar. Cada canto de um determinado lugar lembra um momento importante vivido com pessoas importantes na trajetória de vida. O programa de TV que era de costume assistir, as brincadeiras de rua, o cheiro de café, os filmes de super heróis, as revistas em quadrinho, tudo isso traz a memória de quem viveu uma infância repleta de cuidado, amor e carinho.



APÊNDICE D - CONCEITO DA MARCA

O PROJETO

Fontana significa água ou fonte. Simboliza também família de origem castelhana. A partir desse significado, originou-se a concepção da marca do empreendimento.

Água é a primeira atividade da empresa que, por meio de caminhões-pipa, substanciava condomínios e empresas de São Luís (MA).

Ao tempo em que surgiu a ideia do Condomínio Fontana Residence, perdurou a concepção do nome. O conceito, portanto, é desenvolvido a partir da ideia da fluidez das águas. Águas estas que estão presentes em toda a região da Ilha de São Luís, seja por rios ou em virtude das belas praias que embelezam o cenário local.

Os rios brasileiros deságuam no mar. Percorrendo, portanto, um caminho até chegar ao seu destino, o Oceano Atlântico. Nesse sentindo, as pessoas seguem seus rumos como rios, pois todas também estão em busca de suas próprias trajetórias.

Anos atrás, o pai do idealizador deste projeto construía a casa da sua família. Infelizmente, não conseguiu ver sua obra preciosa ser concluída. Tempos depois, o filho viu o sonho do seu pai ser expandido ao construir um condomínio de casas. Os caminhos e as decisões do filho o trouxeram até o Fontana Residence.

Assim, o conceito da marca desenvolvida busca apresentar um serviço de alto padrão que explora tons terrosos e aquáticos, transmitindo uma sensação de solidez, confiança e afeto.

O símbolo desenvolvido apresenta duas inspirações principais:

- A fluidez das águas;
- A elegância e sofisticação dos brasões da nobreza que expressam grandeza.



Brasão da família



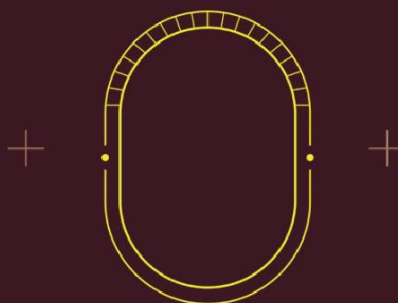
Gráfica realizada da www.fontanadepoitane.com



O PROJETO



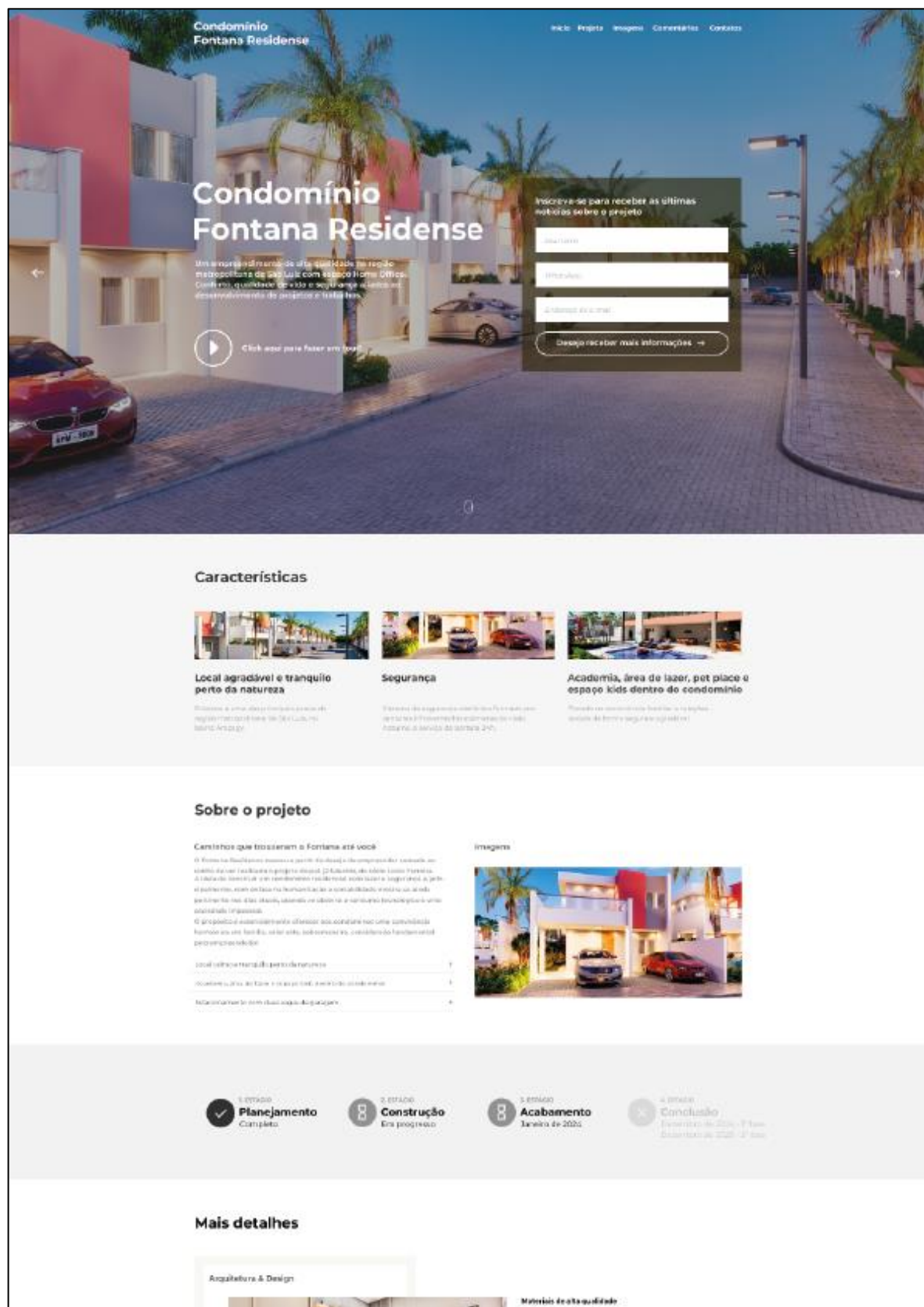
Rios



Brasão



F





FONTANA.RESIDENCE.

Resumo

Ações de comunicação

Financeiro

Painel de Metas

01/08/2022

a

31/12/2023

TOTAL

Comunicação dirigida

investimento realizado

4K

investimento Previsto

80%

Leads Gerados

150

Custo por lead

R\$ 26.7

E-mail marketing

investimento realizado

4K

investimento Previsto

80%

Leads Gerados

150

Custo por lead

R\$ 26.7

Flyer

investimento realizado

4K

investimento Previsto

80%

Leads Gerados

150

Custo por lead

R\$ 26.7

GOOGLE ADS

investimento realizado

4K

investimento Previsto

80%

Leads Gerados

150

Custo por lead

R\$ 26.7

Influencer

investimento realizado

4K

investimento Previsto

80%

Leads Gerados

150

Custo por lead

R\$ 26.7

Instagram

investimento realizado

4K

investimento Previsto

80%

Leads Gerados

150

Custo por lead

R\$ 26.7

LEADS POR AÇÃO

Mês	Leads
AGO (2022)	00
SET (2022)	02
OCT (2022)	03
NOV (2022)	01
DEZ (2022)	05
JAN (2023)	00
FEB (2023)	00
MAR (2023)	01
ABR (2023)	01
MAI (2023)	01

VENDAS POR AÇÃO

Mês	Vendas
AGO (2022)	00
SET (2022)	02
OCT (2022)	03
NOV (2022)	01
DEZ (2022)	05
JAN (2023)	00
FEB (2023)	00
MAR (2023)	01
ABR (2023)	01
MAI (2023)	01

Rádio

investimento realizado

4K

investimento Previsto

80%

Leads Gerados

150

Custo por lead

R\$ 26.7

YouTube

investimento realizado

4K

investimento Previsto

80%

Leads Gerados

150

Custo por lead

R\$ 26.7

[illegible]

FONTANA.RESIDENCE.

- Resumo
- Ações de comunicação
- Financeiro

Painel de Metas

01/08/2022

a

31/12/2023

TOTAL

DESEMPENHO POR PARCEIRO

PARCEIRO 01			03	0
PARCEIRO 02			03	0
PARCEIRO 03			03	0
PARCEIRO 04			03	0
PARCEIRO 05			03	0
PARCEIRO 06			03	0
PARCEIRO 07			03	0
PARCEIRO 08			03	0
PARCEIRO 09			03	0
PARCEIRO 10			03	0

DISTRIBUIÇÃO DE LEADS

PARCEIRO 01			03	0
PARCEIRO 02			03	0
PARCEIRO 03			03	0
PARCEIRO 04			03	0
PARCEIRO 05			03	0
PARCEIRO 06			03	0
PARCEIRO 07			03	0
PARCEIRO 08			03	0
PARCEIRO 09			03	0
PARCEIRO 10			03	0

FUNIL

Valor total do funil: 6.423.010,00

Leads 6.423

Visitas 642

Propostas 64

Vendas 8

FATURAMENTO POR PARCEIRO

Parceiro 01

Parceiro 02

Parceiro 03

Parceiro 04

Parceiro 05