

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS

Augusto Scavazza

**RELAÇÃO ENTRE MARKETING DIGITAL E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM MODELO DE PROJETO HÍBRIDO E ADAPTATIVO**

Santa Maria, RS  
2023

Augusto Scavazza

**RELAÇÃO ENTRE MARKETING DIGITAL E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM MODELO DE PROJETO HÍBRIDO E ADAPTATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas.**

Orientadora: Profa. Dra Rejane de Oliveira Pozobon

Santa Maria, RS  
2023

**Augusto Scavazza**

**RELAÇÃO ENTRE MARKETING DIGITAL E PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO: UM MODELO DE PROJETO HÍBRIDO E ADAPTATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas**.

Aprovado em (dia) de (mês) de (ano):

---

**Prof.a Dr.a Rejane de Oliveira Pozobon (UFSM)**  
**(Orientadora)**

Santa Maria, RS  
2023

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar toda minha gratidão a todos que tornaram possível a realização deste trabalho de conclusão de curso. Primeiramente devo meus agradecimentos à Profª Drª. Rejane de Oliveira Pozobon. Durante a jornada que tivemos na construção do trabalho, absorvi muito conhecimento e lições que vou carregar para sempre comigo.

Não posso deixar de mencionar por aqui a minha família, minha mãe, meu pai e minha irmã. Saibam que durante esse tempo que passei distante da nossa cidade, vocês estiveram comigo a todo o momento nos meus pensamentos. Qualquer conquista da minha vida devo a vocês, amo todos incondicionalmente.

Durante esse período de graduação, enfrentei desafios que jamais pensaria enfrentar. E devo agradecer a minha namorada Camila, por estar comigo e ser a minha base quando me sentia distante. Você significa cuidado e motivação para mim, obrigado por tanto!

## **RESUMO**

### **RELAÇÃO ENTRE MARKETING DIGITAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MODELO DE PROJETO HÍBRIDO E ADAPTATIVO**

AUTOR: Augusto Scavazza

ORIENTADORA: Rejane de Oliveira Pozobon

Este trabalho objetiva a elaboração de um modelo de projeto híbrido e adaptativo entre o planejamento estratégico e o plano de marketing digital, através da análise comparativa entre os objetivos, etapas e processos dos documentos citados. Através desta integração, busca-se uma visão holística que permita a implementação de estratégias de marketing digital alinhadas ao processo de planejamento estratégico. Para alcançar este objetivo, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, uma vez que foi analisada a historicidade do planejamento Estratégico, bem como a origem do marketing tradicional até seu desenvolvimento ao meio digitalizado. Os resultados deste estudo evidenciam a importância de alinhamento entre as diretrizes estratégicas tradicionais e digitais, e sugere que a abordagem integrada contribui para a fundamentação de uma base sólida de estratégias para organizações na era digital. O modelo construído permite um escopo adaptativo para futuras pesquisas e implementações práticas.

Palavras chave: Planejamento Estratégico; Marketing Digital; Pesquisa Bibliográfica; Análise Comparativa

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL MARKETING AND STRATEGIC PLANNING: A HYBRID AND ADAPTIVE PROJECT MODEL**

AUTOR: Augusto Scavazza

ORIENTADORA: Rejane de Oliveira Pozobon

The main objective of this final paper is to develop a hybrid and adaptive project model between Strategic Planning and the Digital Marketing Plan, through comparative analysis between the objectives, stages and processes of the documents mentioned. Through this integration, the aim is to achieve a holistic vision that allows the implementation of Digital Marketing strategies aligned with the Strategic Planning process. To achieve this objective, the bibliographical research method was used, since the historicity of Strategic Planning was analyzed, as well as the origin of traditional Marketing until its development in the digitalized environment. The results of this study highlight the importance of alignment between traditional and digital strategic guidelines, and suggest that the integrated approach contributes to the foundation of a solid base of strategies for organizations in the digital era. The constructed model allows for an adaptive scope for future research and practical implementations.

Keywords: Strategic Planning; Digital Marketing; Bibliographical research; Comparative Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Planejamento estratégico e marketing digital - Google Trends.....	11
Figura 2: Relação dos planejamentos: Estratégico, Tático e Operacional.....	22
Figura 3: Esquema de etapas: Planejamento estratégico x Marketing digital.....	51
Figura 4: Parte 1: Integração Digital ao planejamento estratégico.....	54
Figura 5: Parte 2: Integração Digital ao planejamento estratégico.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático.....	19
Tabela 2: Fases do planejamento Estratégico.....	26
Tabela 3: Micro-processo do diagnóstico.....	29
Tabela 4: Matriz SWOT.....	30
Tabela 5: Matriz BCG.....	30
Tabela 6: 5W2H.....	35
Tabela 7: Balanced ScoreCard.....	36
Tabela 8: Os 7P's de marketing aplicados ao meio digital.....	44
Tabela 9: Exemplos de objetivos estratégicos de marketing Digital.....	49
Tabela 10: Exemplos de objetivos estratégicos do planejamento Estratégico.....	50



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 PLANEJAMENTOS DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>16</b>
2.1 HISTORICIDADE DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO.....	17
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	19
2.2.1 Planejamento estratégico.....	21
2.2.2 Planejamento tático.....	22
2.2.3 Planejamento operacional.....	22
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A DEMANDA PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.4 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.4.1 Diagnóstico.....	29
2.4.2 Definição de norteadores estratégicos.....	32
2.4.3 Definição de objetivos e ações.....	34
2.4.4 Controle e avaliação.....	36
<b>3 MARKETING.....</b>	<b>38</b>
3.1 AS ERAS DO MARKETING.....	38
3.2 MARKETING DIGITAL.....	40
3.3 FASES DO PLANO DE MARKETING DIGITAL.....	42
3.3.1 Diagnóstico.....	43
3.3.2 Definição de Objetivos.....	44
3.3.3 Definição das Estratégias.....	44
3.3.4 Seleção Tática.....	45
3.3.5 Controle e avaliação.....	46
<b>4 CAPÍTULO METODOLÓGICO.....</b>	<b>46</b>
4.1 A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA APLICADA À ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO DE MARKETING DIGITAL.....	47
<b>5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO vs PLANO DE MARKETING DIGITAL.....</b>	<b>49</b>
5.1 ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS.....	50
5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ETAPAS.....	51
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS PROCESSOS.....	53
5.4 MODELO DE PROJETO HÍBRIDO E ADAPTATIVO.....	53
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

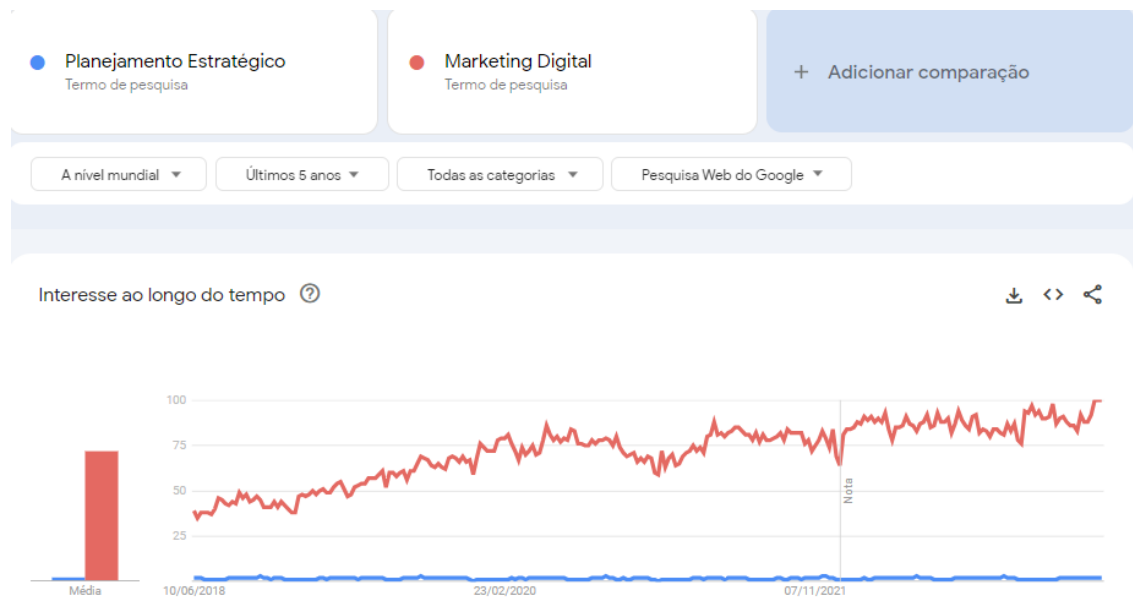
O fenômeno comunicacional nas organizações pode ser descrito como a interação da mesma com cada público relacionado a ela, seja externo ou interno. O profissional de Relações Públicas busca gerir efetivamente essa relação entre a organização e seus públicos de interesse, tendo como possibilidade a utilização de ferramentas como planejamentos e projetos administrativos.

Um dos principais mecanismos utilizados para análise ambiental, definição de norteadores estratégicos e de objetivos da organização é o planejamento estratégico. Este é definido como um processo gerencial fundamental para a tomada de decisão. Um acontecimento relevante que propôs mudanças significativas no planejamento foi a digitalização das organizações. Kotler (2021) aponta que a pandemia de coronavírus acelerou esse processo de digitalização: diversos setores e negócios passaram por uma transformação para o meio digital. Tratando de tecnologia, a digitalização fez com que o planejamento passasse por diversas mudanças estruturais. Novas ferramentas e sistemas surgiram com o princípio de tornar as etapas metodológicas mais ágeis e efetivas.

As organizações, conforme a atenção destinada à divulgação e comunicação com seus públicos em geral, estruturam estratégias de divulgação na área de marketing. E comparando ao planejamento estratégico, nota-se o surgimento de um projeto administrativo atualmente voltado somente para o meio digital, denominado “plano de marketing digital”. Isto deve-se à expansão da tecnologia na humanidade, e por vez, da obrigatoriedade de presença em mídias digitais. Obrigatoriedade esta, que tornou-se ainda mais forte durante a pandemia de Covid-19, pois forçou organizações a migrarem para plataformas digitais.

Ao utilizar a ferramenta “Google Trends” (plataforma que apresenta os termos mais procurados no passado até a atualidade), evidencia-se um cenário de dominância do marketing digital em relação às buscas sobre planejamento estratégico:

Figura 1: Planejamento estratégico e marketing digital - Google Trends



Fonte: Google Trends (2023)

No Brasil, por exemplo, evidencia-se um cenário em que 94% das empresas utilizam marketing digital como estratégia, e apenas 6% das organizações utilizam somente ações de divulgação tradicionais (MATURIDADE DO MARKETING DIGITAL E VENDAS NO BRASIL, 2023).

Ressalta-se que plataformas, softwares e mídias digitais, tornam-se aliados em estratégias de comunicação para uma organização. No entanto, a comunicação totalmente voltada para o digital pode provocar a superficialização de ações organizacionais. Um conteúdo produzido ou uma postagem em rede social, por exemplo, podem ser meramente expositivos, fragilizando a reputação organizacional.

Também não basta o que a própria organização diga sobre si mesma. A reputação é cada vez mais terceirizada nas percepções que os públicos têm e expressam por meio de diversas ferramentas tanto on-line quanto off-line.

(TERRA, 2011, p. 150).

Isto relaciona-se ao diretamente desempenho estratégico das Relações Públicas, uma vez que a execução de comunicação pode não estar vinculada ao contexto estratégico da organização. De acordo com Kotler (2012), um dos autores que serão referenciados na pesquisa para referenciar o marketing, as pessoas

buscam experiências e soluções para os seus anseios, indicando que não há uma procura somente por um produto.

Independente do setor em que a organização atua, destaca-se a necessidade de um gerenciamento estratégico da comunicação, e no meio digital, com apenas alguns “cliques”, você pode impulsionar conteúdos ou propagandas para todo território nacional. O questionamento para esse exemplo de ação é: será rentável para a organização? Pois bem, na maioria das mídias digitais ou nas mais populares no momento, há possibilidade de pagamento para impulsão dos conteúdos, consequentemente favorecendo o alcance para um público maior. As métricas são os resultados alcançados com a publicidade / conteúdo, e grande parte das estratégias digitais são voltadas para a melhora desses resultados. Farris et. al (2007) expõem que as métricas digitais são um sistema de mensuração, e este possibilita a identificação e quantificação de uma tendência, dinâmica ou característica. Em resumo, trata-se de resultados que podem servir como indicadores de estratégias fundamentadas para a organização, caso o público de interesse dela esteja majoritariamente presente na mídia em que foi investido. Caso contrário, o investimento de mídia paga pode não ser lucrativo ou eficaz para a organização.

Essa possibilidade que marketing digital em determinados casos pode não ser suficiente para abranger toda a comunicação de uma organização, foi analisada pelo orientando no período de graduação no decorrer de disciplinas como planejamento estratégico, comunicação integrada e comunicação organizacional, que despertaram grande interesse acadêmico na área de comunicação e estratégias. O conteúdo teórico das disciplinas auxiliaram na compreensão da necessidade de planejamento estratégico, no decorrer de atividades sobre marketing digital, especificamente, em um estágio extracurricular desenvolvido. No decorrer da atividade, houveram indagações por parte dos gestores, como: “preciso investir financeiramente em rede social? Se sim, quais e quanto investir?”. E com a finalidade de analisar o ambiente em que a organização está inserida, criar norteadores estratégicos, e estudar os seus públicos, foi realizado um planejamento estratégico. Por conta do interesse despertado no desempenho de planejar e articular estratégias, a presente pesquisa busca comparar e explorar inovações que complementam o planejamento estratégico e o marketing digital. Uma vez que, é

necessário que todas as ações de organizações em um contexto ideal, sejam expostas de modo coeso com a realidade da organização.

A pesquisa busca analisar a metodologia dos dois projetos abordados e sua execução na atualidade. Uma vez que o contato de graduandos com os projetos, varia de acordo o período de estudo, já que os respectivos planejamento estratégico e plano de marketing digital atualizam-se em uma frequência acelerada, promovida pelo meio digital. Este fenômeno é descrito como “transformação digital”, o que acarretou em mudanças na gestão de organizações e na gestão de projetos. Basicamente essa transformação objetiva tornar ferramentas de gestão e projetos administrativos mais adaptáveis por meio de metodologias ágeis, sem que haja perda de eficiência. E por fim, ao buscar as inovações metodológicas, busca-se estabelecer uma análise comparativa entre etapas, processos e objetivos dos dois projetos. Com esta estrutura, busca-se responder a problemática da pesquisa: como as etapas dos projetos planejamento estratégico e marketing digital podem relacionar-se para contemplar a comunicação organizacional?

Para buscar uma resolução à problemática, definiu-se como objetivo geral da pesquisa, compreender objetivos, etapas e processos do planejamento estratégico e marketing digital, e estabelecer uma relação entre os projetos. Sobre os objetivos específicos, primeiramente, 1) Identificar objetivos, etapas e processos de planejamento estratégico e marketing digital. Após a identificação, 2) Estabelecer uma análise comparativa entre os projetos planejamento estratégico e marketing digital; e por fim, 3) Estruturar um modelo adaptativo com objetivos, etapas e processos do planejamento estratégico e do marketing digital. O modelo de projeto adaptativo apresenta como ideia central a agregação de etapas de um plano de marketing digital ao planejamento. Objetiva-se a identificação de processos estruturais de cada um dos projetos, e o cruzamento entre estas.

Ao iniciar a estruturação da pesquisa, tendo em vista que foi destacada a motivação sobre o tema de estudo por parte do orientando à orientadora, definiu-se que seria necessário uma pesquisa prévia para nortear o desenvolvimento da investigação. Nesta etapa de estado da arte, buscou-se em repositórios de pesquisa acadêmicas, por palavras-chave como “planejamento estratégico”, “marketing digital”, “estratégias de comunicação digital” e “planejamento”. E por meio desta análise inicial, encontram-se modelos de projetos distintos e que relacionam-se de maneiras particulares com a Comunicação Organizacional - conceito teórico da

autora Margarida Maria Krohling Kunsch (1997). A partir da análise, identifica-se a possibilidade de interseção de etapas e metodologias, e de complementar fases entre os projetos, objetivo deste trabalho.

Com o intuito de aproximar-se do objeto de pesquisa, e também para estabelecimento de uma análise comparativa por meio dos modelos de planejamento, serão utilizados conceitos-base de Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica, por meio da base teórica da autora Margarida Maria Krohling Kunsch (1997). Referencial também para conceitos de planejamento estratégico, uma vez que será necessário verificar o objetivo de cada etapa, e sua relação com o complexo de comunicação. Visando fundamentar teoricamente o marketing digital, será utilizado o autor Philip Kotler, uma vez que será feita uma análise contextual de acordo com as “eras do marketing”, visão proposta por Kotler (2010).

No primeiro capítulo será feita uma abordagem histórica do planejamento estratégico. E para isso, inicialmente será feita uma exploração desde a criação dos diferentes tipos de planejamento (tático, operacional e estratégico - segundo o autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2001), até o presente momento, onde serão mapeadas fases gerais do planejamento estratégico na atualidade. Busca-se compreender as fases de maneira geral, e as metodologias para execução do projeto, então serão destinados subitens com aprofundamento na fase de Diagnóstico, Definição de Norteadores, Indicadores e Controle e avaliação.

O segundo capítulo apresenta o mesmo raciocínio do primeiro, busca-se uma historicidade do marketing, mas este estrutura-se de maneira diferente. Será feita uma abordagem histórica do marketing, sob olhar de “eras do marketing”, justamente para explorar quais as necessidades do marketing para organizações, como foram criadas estratégias, e qual o objetivo principal da área em cada “era”. Ao contextualizar o ponto de partida do marketing, objetiva-se chegar até o presente momento, e a criação do plano de marketing digital. O plano será dividido em fases gerais, como Diagnóstico, Objetivos, Estratégias, Seleção Tática e Controle e Avaliação. Em cada uma dessas etapas, serão analisadas ferramentas e metodologias, como por exemplo na fase de avaliação, na qual há disponibilidade de métricas oferecidas pelas mídias.

Após a contextualização composta nos capítulos 1 e 2, será apresentada a metodologia utilizada. Em um momento inicial, a pesquisa define-se de cunho

exploratório, pois busca-se aproximação teórica sobre os objetos de estudo: planejamento estratégico e plano marketing digital, a fim de analisar as etapas, objetivos e processos de ambos os projetos. Destaca-se ainda, que o procedimento de apoio à metodologia da pesquisa, é o estudo bibliográfico, uma vez que será necessário o embasamento de conceitos primordiais para a análise de projetos estratégicos para a comunicação, como: Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica.

E por fim, será abordado no Capítulo 4 uma relação complementar entre os projetos. Neste capítulo, será feita uma análise comparativa entre os processos de cada Projeto, ou seja, no primeiro subitem serão apresentados os objetivos gerais do planejamento estratégico e do plano de marketing digital, e a relação dos objetivos propostos por cada projeto com a Comunicação Organizacional. Na sequência, o próximo subitem busca analisar as etapas gerais de cada projeto, e a relação de cada um com seus respectivos objetivos. No último subitem serão analisados os processos, ou seja, a metodologia utilizada para cada etapa mapeada no item anterior.

Destaca-se que essa análise objetiva a identificação, ou até mesmo um diagnóstico de comparação do planejamento estratégico e do plano de marketing digital. Pois, nesta etapa será analisada a relação de cada um com a Comunicação Organizacional, e apresentação das diferenças estruturais de cada projeto, por meio do método comparativo. Após essa análise e comparação de objetivos, etapas e processos, será estabelecido um modelo-base de projeto que referencia etapas do planejamento estratégico e marketing digital. Justamente para que, de maneira geral, seja contemplada a comunicação organizacional, e que as inovações identificadas em cada projeto complementem as fases gerais dos projetos analisados.

## **2 PLANEJAMENTOS DE COMUNICAÇÃO**

O presente capítulo tem como principal objetivo explorar teoricamente o planejamento estratégico desde a sua origem, e para isto também serão aprofundados os processos, fases e objetivos do mesmo até a atualidade. Como forma de iniciar o estudo, no primeiro tópico será abordada uma análise histórica do

planejamento. A análise histórica faz-se necessária para facilitar a compreensão de todo o contexto que envolve o desenvolvimento teórico e metodológico do planejamento até os modelos presentes. Para isto, no tópico seguinte (1.2), de nome “Tipos de planejamento”, serão estudados os tipos de planejamento, uma vez que deseja-se diferenciar cada tipo, e promover um estudo aprofundado sobre o planejamento estratégico, objeto central do capítulo.

Após a diferenciação, o tópico 1.3 denominado “Comunicação Organizacional e a demanda pelo planejamento estratégico”, tem como objetivo identificar o propósito do planejamento estratégico como um instrumento administrativo, e para isto, será feita uma relação com a teoria da Comunicação Organizacional, referenciando-se a autora Margarida Kunsch (1997). No último tópico do capítulo serão abordadas as “Fases do planejamento estratégico” e neste item, serão analisadas as principais fases propostas pela autora referenciada, em diferentes subtópicos. Estes subtópicos vão apresentar ferramentas e novas metodologias aplicadas, bem como os estudos e inovações propostas de acordo com a tecnologia para ampliar a eficácia de cada fase.

## 2.1 HISTORICIDADE DO PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Pode-se mencionar que o planejamento voltado diretamente à comunicação desenvolveu-se conforme os avanços dos meios de comunicação em massa. A primeira transmissão de voz por rádio ocorreu em 1906, na qual foi transmitida uma conversa e música para radioamadores. A partir de 1927, identifica-se um processo de massificação da transmissão de sons de aparelhos de disco que tocavam diretamente no microfone da rádio, e com isto, o rádio atinge grande popularidade, passando então pela contratação de artistas, para cobertura de eventos, programas de auditório e programas humorísticos (TODA MATÉRIA, 2015).

Além das transmissões de rádio, os jornais também apresentam maior aproximação com o planejamento desde o seu surgimento. A criação do jornal se dá em 2 mil anos, no império romano de Júlio César (100 - 44 a.C). No jornal, disposto em tábuas fixas nos muros do império, as notícias publicadas estavam diretamente ligadas às conquistas do Estado: guerras, e disputas territoriais (ACCURATE, 2020). Evidencia-se a seletividade quanto ao que desejasse transmitir ao público. Assim



como nas revistas impressas, nas quais o surgimento se deu entre os anos 1600 e 1700, e cada uma apresentava um tema específico (ciência, filosofia) e algumas já apresentavam delimitação de público como feminino, masculino, classe alta (REDAÇÃO MUNDO ESTRANHO, 2018).

Destaca-se que também que ao longo da história, as interações humanas em grupo acontecem por intermédio de eventos, sejam estes de rito festivo, cerimonial, religioso, esportivo entre outros. O ponto em comum desses eventos, como por exemplo os Jogos Olímpicos da Grécia Antiga (776 a.C), ou o primeiro casamento do mundo realizado na Mesopotâmia (2350 a.c), é o planejamento desses eventos, por mais que sejam de maneira mais ou menos estruturada (TRONSMONE, 2010). Obviamente o plano de cada cerimônia varia de acordo com os recursos e tecnologia disponíveis em cada época, Matias (2002) cita o surgimento de novas energias para apresentar que as mudanças econômicas contextuais causaram grandes transformações na comunicação e no formato de cada evento. Uma vez que a máquina a vapor ou combustão possibilitou o transporte, e por vez a reformulação de eventos, que culminou no surgimento de eventos técnicos e científicos.

Na área de comunicação, o planejamento começou a ser adotado a partir do ano de 1900, devido ao surgimento das escolas baseadas no pensamento de marketing, a *Commodity* e a *Funcional*. A *Commodity* estabelece estudos sobre as transações e vendas de produtos, e a *Funcional* propõe estudos sobre as metodologias necessárias para transações promovidas pelo marketing. Ou seja, uma foca em “qual” elemento do marketing, e outra na metodologia para executar o marketing, ou seja, o “como”.

Com o avanço dos estudos propostos pelas teorias do marketing, o exercício de Comunicação passou a adotar uma metodologia mais centrada no seu público-alvo, e a adaptar as mensagens de acordo com o comportamento do mesmo. A segmentação do mercado também foi tornando-se comum, pois percebeu-se que diferentes grupos de consumidores possuem características e comportamentos distintos, e por isso é necessária uma abordagem diferente para cada. Neste momento, o planejamento de comunicação também evoluiu, uma vez que foram surgindo novos canais de comunicação, como a televisão e a internet. Estes meios foram permitindo mais acessibilidade ao público, e por vez mensagens

cada vez mais direcionadas começaram a circular para atender o público delimitado com maior eficiência.

O planejamento estratégico que é desenvolvido na atualidade tem sua origem no planejamento financeiro. Inicialmente, o planejamento tinha seu enfoque principal em questões orçamentárias e de alocação de recursos financeiros internamente e externamente da organização. No entanto, evidenciou-se que, o planejamento por ser fruto dos setores financeiros, se restringia à questão econômica de cada instituição, em curto / médio prazo. O primeiro passo para o desenvolvimento do planejamento, foi o seu enfoque conceitual em planejamento para longo prazo. E em seguida, adicionou-se a palavra “organizacional” no nome, totalizando o planejamento organizacional de longo prazo, no ano de 1970. Mas mesmo assim, determinou-se que seria insuficiente, devido ao início de um meio extremamente competitivo no setor privado, tornando as decisões e objetivos administrativos mais complexos.

E ao final da década de 80, a autora Margarida Kunsch (2002) fundamenta a importância das relações públicas, ao apresentar a importância e o papel central do planejamento de comunicação para organizações. Em sua obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” (2002), a autora destaca a importância de estruturação, eficácia e alinhamento das estratégias de comunicação com os objetivos gerais da organização.

Kunsch (2002) expressou a importância do planejamento estratégico para a comunicação da organização, e apresentou uma abordagem holística de comunicação organizacional. Esta engloba comunicação interna, mercadológica e institucional, e cada uma expressa influência na forma como a organização é percebida tanto internamente, como externamente

## 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

A definição de planejamento, de maneira abrangente, é um processo de estabelecer objetivos, e ações para alcançar os objetivos. Trata-se de uma maneira de desenhar o cenário atual de uma organização, desde oportunidades, ameaças bem como fatores internos, como forças e fraquezas. E partir destas informações,

estimar recursos, ações e estratégias para contornar ameaças e fraquezas, explorar oportunidades e forças.

O planejamento pode ser aplicado para diferentes organizações. Em geral, busca-se adaptação às mudanças promovidas pelo ambiente, no entanto, o planejamento pode objetivar uma alocação eficiente de recursos, ou busca-se alinhamento estratégico para tomada de decisões. A atividade de planejar reúne informações relevantes sobre a organização e funciona como uma “garantia” de que esteja alinhada aos seus objetivos.

De acordo com o autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2001), existem três principais tipos de planejamento. E estes dependem diretamente de um nível hierárquico, seriam estes o: 1 - Planejamento estratégico, 2 - Tático e 3 - Operacional. A hierarquia se dá no objetivo de cada projeto, o planejamento estratégico está no topo, uma vez que determina objetivos para toda organização com estratégias e ações para atingir metas de longo prazo.

Já os planejamentos táticos e operacionais, apresentam em sua natureza, o curto / médio prazo. O autor ainda apresenta diferenças básicas entre os planejamentos tático e estratégico:

Tabela 1: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo Amplitude Riscos Atividade Flexibilidade	Mais longo Mais ampla Maiores Fins e meios Menor	Mais curto Mais restrita Menores Meios Maior

Fonte: Oliveira (2003, p.49). MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento Estratégico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4 p.230-240, Sem II 2009. Temática TC.

ISSN 1980-7031

As principais diferenças estão nos prazos estipulados de cada planejamento, e evidencia também a importância do planejamento estratégico, uma vez que será o mediador para os outros tipos de planejamento e também é o que contém em sua estrutura maiores riscos para a tomada de decisão administrativa.

Destaca-se que os tipos de planejamento apresentados fornecem um sistema integrado de gestão, uma vez que conecta a visão de longo prazo para planos de

curto prazo e de execução recorrente. Para a organização o alinhamento entre os planejamentos promove maior eficácia e execução estratégica, uma vez que os planejamentos garantem que todos os níveis hierárquicos estejam focados em uma mesma visão ou objetivo.

### **2.2.1 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é um processo administrativo que, em geral, objetiva definir metas e a visão de longo prazo para uma instituição privada ou pública. Além de definir a visão e metas, também são formuladas as estratégias, e as ferramentas para controle das ações definidas. Estas garantem com que a organização dirija-se em conjunto com todos os setores, para um mesmo norte. Oliveira (2003, p. 47) cita que o “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

Pode se mencionar de maneira alusiva que o planejamento estratégico funciona como o “mapa” de uma empresa. Trata-se da etapa em que define-se a rota, e o espaço que a organização deseja ocupar em longo prazo. Ou seja, torna-se necessário definir a visão do futuro da empresa, e o que será feito para alcançar o cenário almejado. E assim como acompanhar um mapa, uma organização também pode sofrer “desvios de rota”, ou imprevistos que provoquem mudanças significativas. Mas destaca-se que, com objetivos estratégicos bem definidos, o planejamento adapta-se para recolocar a organização “na rota”, ações de curto prazo podem sofrer alteração, afinal qualquer ambiente é dinâmico. Mas a preparação para adaptação às mudanças advém do planejamento estratégico.

Deve-se ressaltar que o planejamento estratégico tem início, meio e fim, e que não se trata de um processo estático. São necessárias recorrentes revisões, e para isto utilizam-se indicadores de desempenho. Isto garante com que o planejamento possa ser atualizado, e adaptado conforme as mudanças no ambiente dos negócios. Torna-se necessária uma abordagem individualizada do projeto conforme as necessidades específicas de cada organização, no entanto, existem etapas gerais que podem estar presentes em uma estrutura fixa e se adequarem.

### **2.2.2 Planejamento tático**

O planejamento tático é definido como nível intermediário do planejamento Organizacional, pois está entre o estratégico e o operacional. Trata-se da conexão entre a visão e objetivos de longo prazo do planejamento estratégico, às ações cotidianas da organização. Trata-se de uma forma de traduzir todas ações estratégicas mapeadas a um guia de atividades, projetos e planos práticos para cada setor, equipe e departamento de uma organização. Neste planejamento, cada setor pode receber metas e objetivos específicos, interconectados para atingir a meta geral. Ressalta-se que cada plano tático contempla características de cada área e recursos disponíveis. Por exemplo, a equipe de Desenvolvimento de Produtos, pode estar focada na criação e fabricação de um produto. Enquanto a equipe de Vendas pode fazer uma pesquisa de mercado com os clientes, a fim de coletar percepções e opiniões relevantes para a estética do produto.

A principal diferença dele para o estratégico, é que este se concentra na implementação das estratégias definidas no planejamento estratégico, e na coordenação das atividades da organização. Além disso, conforme o “Quadro 1: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático”, observa-se a diferença no prazo, o tático preocupa-se em metas e objetivos de médio prazo, e busca alcançar as metas específicas de cada setor da organização. O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001).

Em suma, o planejamento tático é a etapa em que as estratégias estipuladas são colocadas em ação. É uma etapa essencial, e que funciona como uma das engrenagens organizacionais, uma vez que garante o alinhamento e execução das ações previstas no planejamento estratégico.

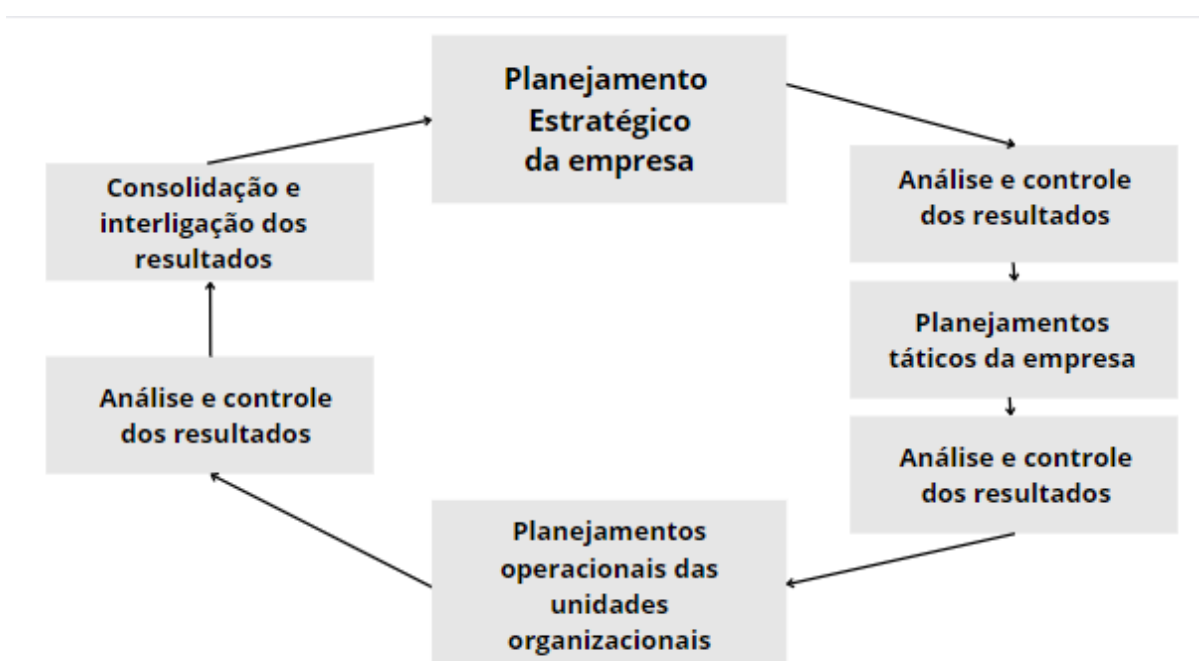
### **2.2.3 Planejamento operacional**

O planejamento operacional é o nível mais detalhado, e com mais abordagens práticas do planejamento organizacional. No planejamento operacional,

cada equipe de trabalho ou departamento, recebe tarefas específicas para realizar, e prazos a serem cumpridos. E para estipular o sucesso dessas ações, são definidas metas quantitativas a serem atingidas. São definidos os membros da equipe responsáveis, bem como o tempo de execução e recursos disponíveis.

O enfoque do Operacional, está nas atividades diárias e rotineiras da organização, envolvendo a definição de tarefas específicas, alocação de recursos e coordenação de atividades para atingir as metas estabelecidas no planejamento tático. A figura 2 apresenta a relação dos planejamentos:

Figura 2: Relação dos planejamentos: Estratégico, Tático e Operacional



Fonte: Oliveira (2003, p.47)

O planejamento operacional ocorre visando atividades de curto prazo, e é implementado pelos níveis mais baixos das organizações, como por exemplo: Supervisores, Gerentes e Funcionários. Ele se baseia nas orientações fornecidas pelo planejamento tático, e visa a garantia das atividades organizacionais com eficácia; O planejamento operacional representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento (OLIVEIRA, 2001).

## 2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A DEMANDA PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A comunicação é inerente à natureza humana. A sociabilidade do ser humano e o estabelecimento de relações interpessoais, passa pelo ato de comunicar, partilhar e trocar informações. Os estudos sobre a comunicação surgem na antiguidade, especificamente em civilizações antigas em pesquisas sobre retórica. Ao longo do tempo, a comunicação foi formalizada como disciplina acadêmica de pesquisa, e diversificaram-se áreas de estudo específicas sobre a prática de comunicar e disseminar informação. Um dos principais tópicos abordados na pesquisa em comunicação é a Comunicação Organizacional. Trata-se de uma área de estudo que se dedica a investigar a comunicação em organizações, sejam estas advindas do setor público, privado, ou seja, de qualquer outra associação.

A Comunicação Organizacional tem sua origem em paralelo à gestão e administração de negócios. No entanto, os estudos e pesquisas sobre a área iniciaram-se a partir de 1970. Nacionalmente as contribuições teóricas e práticas sobre a Comunicação Organizacional são produzidas pela autora Margarida Kunsch. Em suas obras a autora aborda conceitos, estratégias e técnicas para o planejamento de comunicação em organizações. Em sua obra “Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada” (2002), há a exposição de um modelo que sintetiza a comunicação de uma organização, o composto da comunicação integrada, ou o *mix de comunicação*:

Pressupõe-se uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2002, p. 150).

O sistema de comunicação proposto evidencia as diferentes formas de comunicação de uma organização para com seus públicos: Comunicação Interna, Mercadológica, Institucional e Administrativa. A comunicação Administrativa é o processo comunicativo que ocorre dentro da organização, e que permite o desempenho de todas as atividades do sistema empresarial.

Ainda segundo Kunsch (2002), a Comunicação Interna trata do diálogo da organização com o seu público interno, ou seja, seus funcionários e gestores. A

gestão das empresas na revolução industrial, devido os modelos de produção (taylorismo, fordismo e toyotismo), tratava da gestão interna como uma forma de ampliar resultados e eliminar quaisquer impasses improdutivos. Com o desenvolvimento dos estudos da gestão, administração, e da própria comunicação, a abordagem da comunicação interna passa a evidenciar o colaborador em uma abordagem “humana”, desvinculando-se da ideia de ser uma “máquina” voltada para resultados, e por isso a relação da organização modificou-se. Com o estudo voltado para a área interna, objetiva-se o estabelecimento de fluxos de comunicação que sejam eficientes a todos os setores organizacionais, e principalmente, que o colaborador seja um porta-voz positivo da organização em seu círculo social.

A Comunicação Mercadológica apresenta a finalidade de alcançar os objetivos de marketing de uma organização, ou seja, utilizam-se atividades como a publicidade, promoção de vendas ou propaganda totalmente voltados aos produtos e serviços de cada organização. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios, e apresenta teor de persuasão elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais de comunicação em comum, utilizando-se de variadas ações para atingir os objetivos da empresa (KUNSCH, 2002).

Para concluir o *mix de comunicação*, a Comunicação Institucional é a área que busca gerenciar a imagem e reputação de uma organização, além de formatar e consolidar a identidade organizacional de maneira positiva. A importância dessa parte do composto, é a construção da relação entre a organização e seus públicos externos de maneira positiva, sejam seus clientes, acionistas, fornecedores ou a própria sociedade. Assume-se que a empresa é um ator político-social no meio que está inserida, e por conta disso, é necessário que os valores e cultura propagados internamente sejam compartilhados estrategicamente com o público externo. Para isso, é necessário alinhamento de norteadores como missão, visão e valores, com a finalidade de conferir legitimidade a todas as ações confluentes com o meio que está inserida.

Em resumo, a Comunicação Organizacional refere-se ao conjunto de atividades e processos de comunicação em uma organização, e para garantia de efetividade dessas atividades, faz-se necessário o estabelecimento de diretrizes, como por exemplo os públicos, os objetivos da organização e quais ações serão feitas para atingir tais objetivos. Como forma de auxiliar na tomada de decisões, a



área de comunicação utiliza do planejamento para a análise do ambiente em que a organização está inserida, estabelecimento de norteadores, objetivos e ações.

Destaca-se que o planejamento estratégico é um processo que auxilia a organização a priorizar suas ações e adaptar-se às mudanças promovidas pelo ambiente. Em suma, trata-se de um plano que orienta o caminho que a organização irá seguir. Isso significa que toda a comunicação organizacional, por meio de mensagens, ações e estratégias, deve estar em consonância com a missão, visão e valores previamente definidos. É importante que haja coerência nestes quesitos, pois trata-se de uma forma de fortalecer a imagem da empresa. É o planejamento que possibilita a adaptação da comunicação para novas tendências, em especial, a novas tecnologias.

O ambiente digital tem proporcionado uma importância inegável para a Comunicação Organizacional, uma vez que transformou a forma como as organizações se conectam, comunicam e interagem com os seus públicos. Para Terra (2021), trata-se de um momento irreversível a presença das plataformas digitais no cotidiano da vida pessoal e corporativa. A autora ainda argumenta que as mídias digitais fazem parte da nossa existência atual, e o comunicador entender o “*modus operandi*” (modo de operação) dessas mídias é mais uma das funções a serem assumidas.

Deve-se mencionar que a tecnologia promove transformações e traz consigo uma dinâmica que influi no processo de criação de estratégias. Torna-se possível afirmar que a digitalização promove o acesso a dados dos públicos de interesse, e que estes são insumos extremamente importantes para as organizações. Uma pesquisa realizada pela TOTVS em parceria com a H2R Pesquisas Avançadas, evidenciou um cenário que, entre lojistas brasileiros, 98% das empresas já coletaram algum tipo de dado dos consumidores (E-COMMERCE BRASIL, 2023).

Para as Relações Públicas, tratando-se da Comunicação Organizacional, os dados proporcionam um benefício significativo ao elaborar estratégias, pois torna-se possível personalizar e adaptar mensagens, avaliar campanhas e identificar tendências. Entretanto, diante deste cenário, surgem oportunidades e grandes desafios. A coleta e uso de dados devem obedecer critérios de respeito à privacidade, como regulamentações e legislações (em território nacional, a LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados). As medidas de controle para coleta de dados,

surgem como forma de proteção cibernética, para evitar violações de dados e vazamento de informações sensíveis.

Outro grande desafio promovido pela tecnologia, relaciona-se ao excesso de independência das informações coletadas a partir dos dados. A análise de dados pode ser complexa, e a tomada de decisão com base em interpretações equivocadas pode levar a conclusões e estratégias incorretas. A pesquisa realizada pela TOTVS evidencia que, das 98% das empresas que utilizam a coleta de dados, muitas não estão tratando os dados de maneira correta: 68% afirmaram que fazem a higienização do dados coletados (processo responsável pela organização das informações em um banco de dados, que garante validade e atualização) (E-COMMERCE BRASIL, 2023).

A tecnologia oferece inúmeras vantagens para a criação de estratégias e vantagens competitivas para as Relações Públicas, tornando possível a criação de ações assertivas quanto à segmentação dos públicos, bem como a tomada de decisão embasada em informações. Entretanto, torna-se necessário abordar esta perspectiva com responsabilidade, respeitando os desafios éticos associados à utilização dos dados.

## 2.4 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na obra “Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada” (2002), a autora Margarida Kunsch apresenta o planejamento de comunicação como um processo estratégico que visa orientar e integrar as atividades de comunicação. O planejamento pode variar de acordo com cada profissional em seu exercício, no entanto, ressalta-se que algumas etapas são fundamentais para a comunicação, tendo em vista o princípio de gerir a Comunicação Organizacional. Segundo a autora, existem 4 fases principais na execução do planejamento:

Tabela 2: Fases do planejamento estratégico

Fase I	Elaboração do diagnóstico;
Fase II	Elaboração da missão, propósitos, cenários e posicionamento;
Fase III	Elaboração dos objetivos, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação;

Fase IV	Finalização da formulação - Etapa de controle e avaliação.
---------	--

Fonte: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada (2002);

A primeira etapa fundamental é a Análise de Ambiente. Nesta etapa também chamada de diagnóstico, objetiva-se a investigação sobre a situação atual da organização, ou seja, um panorama sobre o ambiente em que está inserida. O autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (1991), ressalta que o ambiente da organização está voltado somente para o conjunto de fatores externos a ela. No entanto, a análise geral do ambiente pautada somente para fatores externos à organização pode ser uma análise parcial. Pois conforme apresentado anteriormente, o público interno é um dos principais fatores de influência para as atividades organizacionais, uma vez que objetiva-se analisar o ambiente e o conjunto de relacionamentos estabelecidos pela organização.

Após a análise são definidos os elementos que compõem o direcionamento estratégico. Seguindo a proposição de Margarida Kunsch (2002), trata-se da definição da Missão, Visão e Propósitos. Nesta parte cabe-se o diálogo com a Comunicação Institucional, uma vez que é necessário que todos esses elementos norteadores estejam alinhados de fato com os atributos vividos pela organização. Philip Kotler (1991) afirma que uma missão bem definida desenvolve um senso comum entre os colaboradores de uma empresa para o trabalho. Ou seja, a missão colabora na formação de um pensamento subentendido para alinhamento à uma mesma direção. Em resumo, pode-se afirmar que a definição da Missão passa também pela Comunicação Interna, pois busca-se estabelecer este direcionamento comum entre colaboradores e gestores na organização.

Após a análise contextual e ambiental, os planejamentos de comunicação em geral buscam a formação dos objetivos. Pode-se caracterizar também como a etapa de criação das metas, ou seja, o que deseja-se alcançar com o planejamento. Voltando-se para a comunicação, os objetivos podem estar relacionados à comunicação interna, como o *endomarketing*<sup>1</sup> por exemplo, ou em todos os outros elementos do mix de comunicação. Após os objetivos são determinados os planos de ação, com a finalidade de estabelecer ações executáveis para os objetivos

---

<sup>1</sup> O *Endomarketing* pode ser definido como uma atividade, onde seus objetivos são facilitar, promover e conservar relações entre as pessoas (KOTLER, 2005);

determinados. Para Kunsch (2002) deve-se elaborar a ação, e definir o que será comunicado, qual o melhor meio e para quem direciona-se a ação. Conforme citado anteriormente, o endomarketing pode ser uma ação complementar à comunicação interna.

A última fase proposta por Margarida Kunsch (2002) trata da avaliação de resultados, e controle sobre o planejamento. A autora define que o processo de avaliação contempla todas as fases do planejamento. Busca-se uma visão analítica sobre todos os processos, desde o plano, até as ações e execuções das mesmas. Para este controle, podem-se estabelecer Indicadores de Desempenho. Oliveira (2009) define que os indicadores servem para medir o desempenho das ações, e abre a possibilidade de corrigir ou reforçar a execução dos planos. Trata-se de um sistema de monitoramento, no qual pode-se medir o progresso de todo o planejamento.

#### **2.4.1 Diagnóstico**

O diagnóstico é o ponto de partida do planejamento estratégico e é uma etapa crucial, uma vez que nesta etapa, serão fornecidas as informações necessárias para identificação de desafios e oportunidades na situação da organização. A partir do diagnóstico, é possível identificar também as virtudes, e pontos a aprimorar em uma organização, é nesta etapa que serão gerados dados necessários para estabelecimento das estratégias finais do planejamento. Segundo Margarida Kunsch (2002), o diagnóstico é o processo que visa identificar a realidade situacional da organização, em suma, trata-se da análise das práticas comunicativas da empresa, os cenários e os concorrentes.

O autor Oliveira (1996) afirma que o diagnóstico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura-se resolver a questão: “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”. Para isto, podem ser utilizadas algumas micro-etapas no processo de diagnóstico, direcionados para a comunicação, como por exemplo:

Tabela 3: Micro-processo do diagnóstico

Análise interna	Busca-se a análise do quadro geral da empresa quanto ao seu público interno. Podem ser analisados pontos como: cultura organizacional, estrutura, imagem da organização de acordo com os colaboradores, identidade organizacional. Esta etapa será responsável por ceder insumos para análise de pontos fracos e fortes
Análise externa	Nesta etapa identifica-se o ambiente em que a organização está inserida, para isso, podem ser analisados aspectos como: principais concorrentes, mercado, tendências políticas e econômicas. Nesta etapa, os dados adquiridos referem-se à dados para oportunidades e ameaças
Análise de públicos	Torna-se imprescindível conhecer todos os públicos que envolvem a organização, e compreender suas necessidades e expectativas, uma vez que a comunicação é a principal responsável pela boa relação entre o público e a organização.
Análise dos canais de comunicação	A análise que almeja-se neste tópico, é referente a “como a organização está sendo comunicada”, ou “qual o formato das comunicações da organização”. Para isto, pode-se estudar as mídias tradicionais, digitais, os eventos, entre outros. Torna-se necessário identificar qual o comportamento da organização em cada canal, e identificar também pontos de desenvolvimento para engajamento de cada público.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Uma das metodologias empregadas para a análise de ambiente, é a “Matriz SWOT”, criada por Albert Humphrey em 1960 (LUCIDCHART, 2023). Trata-se de uma ferramenta de diagnóstico difundida no meio empresarial, justamente pela sua capacidade de reunir elementos externos e internos e relacioná-los em um mesmo diagrama. A Matriz SWOT leva este nome, por conta da letra inicial das palavras em inglês, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). A principal vantagem de utilizar a metodologia, é o formato de análise que o diagrama permite, comparando-se forças e fraquezas (fatores internos) e oportunidades e ameaças (fatores externos):

Tabela 4: Matriz SWOT

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaborado pelo autor

Além da Matriz SWOT, outra metodologia utilizada para analisar graficamente, é a Matriz BCG, desenvolvida por Bruce Henderson em 1970 (SITEWARE, 2023). O método permite uma análise aprofundada quanto a unidades de negócio ou produtos com base na participação de mercado, e taxa de crescimento do mercado:

Tabela 5: Matriz BCG

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alta	<p><b>Estrela</b></p> <p>Alta participação de mercado e alto crescimento. Potencial para ser líder de mercado.</p>	<p><b>Questionamento</b></p> <p>Produtos ou unidades com baixa participação de mercado, mas tem potencial de crescimento.</p>
	Baixa	<p><b>Vaca leiteira</b></p> <p>Produtos ou unidades com alta participação de mercado em mercados de crescimento lento.</p>	<p><b>Abacaxi</b></p> <p>Produtos ou unidades com baixa participação de mercado e em mercados de crescimento lento.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Como forma de buscar o máximo de informações possíveis para a organização, pode-se utilizar uma ferramenta analítica para entendimento de fatores externos. Trata-se da “Análise PEST”, método criado por Francis Aguilar em 1967 (ROCKCONTENT, 2019). A análise PEST reúne os fatores: Política, Economia,

Social e Tecnologia. Alguns autores utilizam o método PESTEL, adicionando Environmental, (Ambiental) e Legal (Legal). A reunião desses fatores podem apresentar demandas e tendências relacionadas diretamente ao negócio, uma vez que identifica-se um maior número de oportunidades e ameaças, possibilitando a exploração das oportunidades, e um olhar assertivo para prevenção de possíveis ameaças.

Outro modelo que auxilia na análise externa, é a estrutura das Cinco Forças de Porter, desenvolvida por Michael Porter (ROCKCONTENT, 2020). Trata-se de uma ferramenta para analisar as forças que moldam a competitividade de mercado. Para esta análise, torna-se necessária a compreensão das Cinco Forças:

- Ameaça de novos entrantes: Avaliação da dificuldade de novos entrantes no segmento de mercado;
- Poder de negociação dos fornecedores: Avaliação do poder de influência dos fornecedores do segmento;
- Poder de negociação dos compradores: Avaliação do poder de influência dos compradores (clientes) do segmento;
- Ameaça de produtos substitutos: Avaliação da possibilidade de clientes selecionarem produtos alternativos ou substitutos;
- Rivalidade entre concorrentes existentes: Avaliação da intensidade de competição entre as organizações já existentes do segmento.

A partir da reunião das informações da matriz, torna-se possível elaborar diferentes estratégias para o cenário identificado, tais quais: Explorar as forças e aproveitar as oportunidades, desenvolver estratégias para contornar ameaças, enfoque em ações para aprimorar pontos fracos, entre outros. Destaca-se que a SWOT é uma ferramenta de auxílio ao diagnóstico, as circunstâncias identificadas no momento de elaboração do planejamento podem variar em um curto prazo. Torna-se necessário a revisão regular, para garantia de que as ações propostas mantenham-se relevantes.

#### **2.4.2 Definição de norteadores estratégicos**

Os norteadores estratégicos são elementos essenciais para orientar o planejamento estratégico, uma vez que irá posicionar a organização, e ditar quais serão as metas estabelecidas para o futuro da organização, e para alcançar essas metas, serão estabelecidas ações no processo seguintes do planejamento. Os norteadores irão fornecer as diretrizes, e guiar as decisões da organização em longo prazo, e para isso são estabelecidas a Missão, Visão e Valores.

A missão em geral, representa a razão da Organização, ou seja, é o propósito que orienta suas ações. E de acordo com a autora Kunsch (2002), a missão da organização não deve se restringir ao propósito visando realização de negócios, ou estratégia competitiva. Deve ser condizente com a cultura, valores e comportamento dos indivíduos. Em suma, trata-se do propósito da empresa existir, a essência que mantém o funcionamento da organização. A ideia da Missão, é que seja uma frase curta que pode apresentar o “problema” resolvido pela organização, um diferencial competitivo de maneira autêntica, e condizente com o que é exercido no cotidiano.

A visão, trata de desenhar o futuro que a organização deseja alcançar, é a representação da mesma organização no patamar, ou espaço que deseja-se atingir. Oliveira (2003) cita que a visão representa o cenário desejado pela organização, ou seja, trata de estabelecer a forma como a organização deseja ser vista em longo prazo. Trata-se de uma imagem futura idealizada da empresa, é uma frase curta que ilustra de maneira inspiradora a direção que irá orientar os passos da organização.

Valores são os princípios que conduzem as ações e comportamentos da organização, são a base ética e moral de todos os colaboradores que norteiam a relação interna, e externa.

Os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Ética, inovação, qualidade, segurança, proteção ao meio ambiente, diversidade cultural ou étnica, valorização das pessoas são exemplos possíveis de valores (KUNSCH, 2002, p. 253).

A autora ainda destaca que é necessário cultivar esses valores, e também torná-los públicos, isto acaba criando ainda mais comprometimento da organização com o público em honrar os valores estabelecidos.



A definição dos norteadores estratégicos é uma tarefa que perpassa pela gestão, e tem grande influência para a motivação e gerenciamento de toda equipe, pois são fatores que refletem diretamente na estratégia, e por vez na operação. Em geral, a elaboração vai depender diretamente de conversas, entrevistas, reuniões, ou até mesmo uma pesquisa interna. Ainda, tornou-se uma prática comum entre grandes empresas tornar a missão, visão e valores públicos, uma vez que estas transmitem o compromisso dos colaboradores da empresa. A exemplo da Google<sup>2</sup>:

Missão: *“Organizar as informações do mundo para que sejam universalmente acessíveis e úteis para todos.”*.

Visão: *“Criar um futuro mais inteligente, no qual a tecnologia melhore a vida das pessoas.”*

Valores: *“Foco no usuário, inovação, ética, transparência, responsabilidade.”*

### 2.4.3 Definição de objetivos e ações

Definir os objetivos é uma etapa crucial no processo de planejamento estratégico de uma organização. Trata-se do momento no qual são desenhados os resultados quantitativos e qualitativos que a organização deseja alcançar, são os condutores do caminho para atingir a “Visão” estabelecida. Os objetivos devem ser específicos e concisos, para que entenda-se claramente o que deseja-se atingir. Como forma de auxílio na definição dos objetivos estratégicos, pode-se utilizar a metodologia “SMART”, criada e popularizada por George T. Doran (DORAN G.T, 1981). Trata-se de um método para delimitar a especificidade, mensuração, alcance, relevância e prazo de um objetivo:

- **Specific** (Específico): O objetivo deve ser claro, específico, e que condense exatamente o que é necessário ser feito, como será feito e o resultado almejado;
- **Measurable** (Mensurável): É necessário que seja mensurável, ou seja, que existam critérios claros para metrificar o progresso;

---

<sup>2</sup> Missão, Visão e Valores da empresa Google, disponível em: [https://about.google/intl/ALL\\_br/](https://about.google/intl/ALL_br/)

- **Achievable** (Alcançável): O objetivo precisa ser desafiador, mas estar ao alcance das equipes - deve-se evitar metas inatingíveis;
- **Relevant** (Relevante): Deve contribuir diretamente para um resultado almejado pela empresa, por isso, deve-se alinhar os objetivos aos norteadores estratégicos predefinidos;
- **Time-bound** (Com prazo definido): A partir da definição de prazo, é possível definir uma ordem de prioridade aos objetivos que possuem urgência.

Outra metodologia que contempla a criação de objetivos estratégicos, é a definição de OKRs. Trata-se de uma metodologia utilizada para definir metas e objetivos estratégicos claros e mensuráveis. Além disso, ainda definem-se resultados chave, que contemplam uma forma de controle dos objetivos:

- **Objetivos (Objectives):** Declaração sucinta e ambiciosa voltada para resultado. Descrevem o que a organização, ou cada equipe/setor deseja alcançar em determinado período.
- **Resultados-Chave (Key Results):** Métricas específicas e mensuráveis que auxiliam na quantificação do progresso do objetivo. São formas de avaliar o desempenho dos objetivos, e torná-los tangíveis.

Após definir os norteadores e objetivos estratégicos da organização, torna-se necessária a elaboração de planos de ação para alcançar as metas estabelecidas. As ações devem coincidir, de maneira estratégica, com os objetivos definidos e também com o diagnóstico. Torna-se necessária uma análise minuciosa dos dados pesquisados, e elaboração de ações que sejam específicas, mensuráveis e possíveis de serem implementadas. Os planos de ação conferem a materialização da visão e objetivos estabelecidos, ou seja, trata-se da etapa prática que permite a conversão da estratégia em atividades coordenadas às metas anteriormente estabelecidas.

É importante mencionar que os planos de ação devem estar fundamentados nos objetivos estratégicos da empresa, portanto, devem ser sugeridos para atingir o objetivo. Além disso, os planos também podem focar em pontos específicos encontrados na etapa de diagnóstico - caso algum objetivo estratégico não

contemple uma fraqueza, torna-se necessário estruturar um plano de ação para controlar o fator detectado.

Para auxiliar na criação de planos de ação, evidenciam-se algumas ferramentas, como por exemplo a tabela “5W2H”. A tabela carrega o nome por conta das palavras em inglês, conforme a tabela:

Tabela 6: 5W2H

<i>What?</i> (O quê)	Descrição da ação que será proposta
<i>Why?</i> (Por quê)	Justificativa, motivo da proposição da ação
<i>Who?</i> (Quem)	Encarregados, responsáveis pela execução da ação
<i>When?</i> (Quando)	Prazo para conclusão da ação
<i>Where?</i> (Onde)	Especificação do local onde será realizada a ação
<i>How?</i> (Como)	Detalhes de como a ação será executada
<i>How much?</i> (Quanto)	Estimativa de recursos necessários

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Estima-se que a metodologia foi criada por engenheiros da empresa Toyota no Japão na década de 1950 (WEBMAISSISTEMAS, 2023). Ainda, pode-se criar os planos de ação utilizando a metodologia SMART, tornando visível a identificação do que será feito, como será feito, qual o objetivo e o prazo de conclusão, além de poder mensurar os resultados na etapa seguinte, de Controle e Avaliação.

#### 2.4.4 Controle e avaliação

Por fim, após o estabelecimento de ações, esta etapa trata de criar e analisar os indicadores e processos do planejamento em geral, para garantir que as estratégias e ações implementadas estejam alinhadas ao mesmo objetivo, e que estejam sendo executadas de maneira eficaz. Os indicadores são as ferramentas responsáveis por avaliar o desempenho e progresso das ações implementadas, fornecem dados referentes às ações que podem ser utilizados para uma análise qualitativa, permitindo a avaliação da ação para o que deseja-se alcançar. A autora Kunsch (2002) cita que os indicadores são parâmetros que permitem medir o

andamento das ações em relação ao objetivo. Ainda complementa com instrumentos para isso, como por exemplo o cronograma, check-lists, fluxogramas, quadros de controle entre outros.

Robert Kaplan e David Norton (1997), ao referenciar a importância da avaliação, citam que “o que não é medido, não é gerenciado”. Esta etapa, permite com que sejam avaliados os resultados, pode ser realizado um comparativo do desempenho real com as metas estabelecidas, e identificar os processos que favoreceram o sucesso ou fracasso da ação. Os autores desenvolveram uma ferramenta que traduz a visão da empresa em objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, o quadro BSC ou Balanced ScoreCard. (KAPLAN. R, NORTON. D, 1997). O quadro tem como objetivo oferecer uma visão compreensível quanto ao desempenho dos objetivos da organização em suas diferentes perspectivas dos objetivos: Financeiro, de Clientes, Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento:

Tabela 7: Balanced ScoreCard

Operação	Objetivo	Indicador	Meta
Financeiro	Objetivos Estratégicos relacionado ao financeiro	Como é metrificado	O quanto deseja-se aumentar o resultado
Clientes	Objetivos Estratégicos relacionados aos Clientes		
Processos internos	Objetivos Estratégicos relacionados aos Processos Internos da organização		
Aprendizado e Crescimento	Objetivos Estratégicos relacionados ao desenvolvimento dos colaboradores da organização		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Como outra forma de determinar os indicadores pode-se utilizar os KPIs (Key Performance Indicators), ou Indicador-chave de performance. Esta metodologia permite verificar se um conjunto de ações ou iniciativas estão contribuindo para os objetivos da organização. Ressalta-se que os KPIs podem ser definidos de acordo com a metodologia SMART, pois devem também ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e ter prazos definidos. Um exemplo de KPI, pode ser a taxa

de conversão de vendas - neste caso, o que deve ser verificado é a proporção de visitas ou cliques, em comparação ao número de vendas realizadas.

A etapa de controle permite também a revisão estratégica, com base nos dados apresentados a partir da avaliação de resultados, e a partir da análise, reestruturar os caminhos das ações para redirecionar o trabalho aos objetivos determinados. Isto garante um alinhamento com as necessidades apresentadas pelo ambiente interno e externo. O dado mais importante para destacar após a avaliação, é o Aprendizado. A avaliação dos resultados conforme a execução e meta, e a revisão estratégica, colaboram para que se identifiquem lições, ou seja, melhorias que podem ser adotadas para aprimorar o planejamento estratégico em sua futura execução.

### **3 MARKETING**

O presente capítulo tem como principal objetivo explorar teoricamente o marketing, e para isto, será feita uma análise teórica desde sua origem de acordo com a teorização do professor norte-americano Philip Kotler. Inicialmente será feita uma abordagem da história do marketing, no tópico “Eras dos marketing”. A análise histórica de acordo com a visão de Kotler, favorecem uma análise quanto às principais práticas de marketing por períodos. O tópico tem como principal objetivo teorizar o marketing desde o seu princípio, para introduzir o tópico seguinte, o “plano de marketing digital”. Este será responsável por apresentar o marketing totalmente voltado para o digital, e como estrutura-se um plano, ou projeto voltado para o meio digital.

No último tópico do capítulo serão abordadas as “Fases do plano de marketing digital”. Neste item, serão analisadas as principais fases de um plano de marketing em diferentes subtópicos, estes irão apresentar ferramentas e metodologias para aplicação do plano.

#### **3.1 AS ERAS DO MARKETING**

A história do marketing está relacionada há milhares de anos atrás, antes mesmo da Revolução Industrial, datada no século XVIII na Inglaterra. Antes da Revolução Industrial havia um sistema difundido para as trocas comerciais, nos quais as pessoas vendiam e compravam produtos com base na disponibilidade do produto, e com base também em suas necessidades. Nesta época já havia uso de cartazes e outdoors, o que resultou na regulamentação da profissão de “colador”.

No decorrer da Revolução Industrial destaca-se que houveram mudanças significativas na dinâmica de trabalho, tanto como a produção, quanto à distribuição de produtos. A fabricação em massa se tornou uma realidade, e por consequência, ampliou-se o alcance de novos mercados, geograficamente e comercialmente. Mesmo assim, o marketing ainda não era objeto de estudo e explorado somente como prática, justamente porque as trocas comerciais entre os territórios tinham o princípio de suprir a demanda de um recurso que estava escasso.

Os horizontes de estudo e pesquisa sobre a área de marketing iniciaram a partir do ano de 1904, especificamente em um curso de mercadologia oferecido por uma universidade americana. No entanto, o mercado privado atentou-se a fomentar e a buscar a área de marketing a partir de 1930. Nesse período evidenciou-se uma produção em larga escala de maneira desenfreada, o que acabou causando acumulação de estoques. E foi então que os gestores começaram a identificar a necessidade de incorporar as bases de marketing nos setores empresariais, no que se trata de produção e venda.

A primeira era descrita por Kotler, o “marketing 1.0”, evidencia que o trabalho da área era totalmente voltado para o produto. Ou seja, os esforços da empresa e também do marketing estavam em reforçar e difundir os atributos dos produtos. O “marketing 2.0”, evidencia um período em que o trabalho dos profissionais de marketing foi totalmente voltado para o cliente, as empresas começaram a identificar os clientes de maneira mais humanizada, e buscaram entender as necessidades deste cliente. Destaca-se que nesta época, começaram a surgir estratégias para construção de relacionamentos e fidelização.

A era do marketing 3.0 trata de um momento voltado para valores. As organizações passaram a observar aspectos funcionais da sociedade em geral, mas atentaram-se às preocupações sociais dos clientes. O objetivo principal do marketing, passa a ser o oferecimento de soluções aos problemas identificados na sociedade. Evidencia-se que consumidores não são somente consumidores, são

humanos com questões e princípios que não podem ser ignorados. Destaca-se que neste momento os norteadores estratégicos (missão, visão e valores) passaram por um processo de ressignificação, devido ao panorama de contribuição dos mesmos à sociedade.

O marketing 4.0 é uma era orientada para o mundo digital conectado. As organizações passaram a utilizar da tecnologia e internet para alcançar e envolver clientes de maneira nova e personalizada. Com a crescente influência das mídias sociais na interação online e decisão de compra, muitas organizações passaram a investir na utilização de maneira eficaz das plataformas digitais. O objetivo passou a ser a segmentação do público, e a comunicação eficaz para envolver os usuários. Nesta etapa, evidencia-se uma concentração em *Storytelling*<sup>3</sup>, na qual busca-se criar uma experiência positiva em torno da organização, e envolver o cliente em uma narrativa convincente, e que seja autêntica para as duas realidades.

O marketing 5.0, atual estágio de evolução do marketing, é a etapa em que a tecnologia serve a favor da qualidade de vida e do bem-estar das pessoas, a tecnologia foi posta no centro da sociedade. Philip Kotler teorizou o conceito de marketing 5.0 na obra “marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade”, criada em janeiro de 2021, no decorrer da pandemia de coronavírus. O contexto de pandemia acelerou a influência do meio digital em diferentes setores da economia, acarretando no surgimento de novos estudos, termos, ferramentas e plataformas. Segundo o autor, essas tecnologias integram a vida da sociedade, e transformam as organizações, pois segundo o autor, as tecnologias permitem que o marketing seja direcionado por dados, e por conta disso, o público passa a ser atingido estrategicamente - utilizam-se dados que indicam perfis comportamentais, recomendações e otimizações para tomada de decisão.

### 3.2 MARKETING DIGITAL

O marketing digital apoia-se diretamente nas inovações tecnológicas. Especificamente na internet e nas plataformas digitais. Essas plataformas, ou redes sociais baseiam-se na partilha de conteúdo em comunidade, sejam pessoas

---

<sup>3</sup> Storytelling: Contar histórias utilizando recursos audiovisuais, além de palavras; Técnica que auxilia na promoção de negócios e vendas, de caráter persuasivo;

próximas ou com interesses semelhantes. Esses conteúdos variam, e podem ser fotos ou vídeos. Ainda há plataformas com interatividade ao vivo, e nessas são realizadas ligações de vídeo, mensagens por chat, mensagens de voz. Tratando da comunicação digital em organizações, a comunicação digital permite a troca e interação entre a empresa e o público. Destaca-se que a diferença do ambiente digital é a possibilidade de ruptura do tempo e do espaço. A autora Carolina Terra (2011) apresenta que a comunicação no digital é “policrônica e multidirecional”, uma vez que a distância física e o tempo são elásticos: uma mensagem postada pode ser um conteúdo perene e acesso por diferentes usuários em diferentes cronologias.

A utilização de mídias e ferramentas digitais no mercado têm sido cada vez mais requisitadas devido à crescente relevância da presença online. O meio digital tornou-se alvo de pesquisa e utilização em massa no meio privado, devido à grande popularidade e utilização cotidiana das redes sociais. Uma pesquisa realizada em abril de 2019 pelo blog Opinion Box, revelou que 92% dos pequenos negócios utilizam as mídias digitais como estratégia de marketing (OPINION BOX, 2019). Organizações de diferentes setores reconhecem o potencial do meio e investem no marketing digital para aumentar o número de clicks ou interação com a empresa, para justamente aumentar a visibilidade, promoção da marca, produtos e adquirir mais clientes.

As estratégias de marketing no meio digital, ganharam alta popularidade pela possibilidade de alcance das mídias a um público maior, e também inegavelmente pela acessibilidade dos serviços. Além disso, torna-se possível segmentar ainda mais o público-alvo de acordo com os dados que são expostos na rede, como: dados demográficos, comportamentos, interesses gerais e etc. E ainda como um adicional, com acesso à métricas que podem contabilizar o quanto desse público foi atingido, quantas interações, comentários e compartilhamentos as campanhas tiveram. Inegavelmente o meio digital expandiu o horizonte da divulgação, promoção e construção de marca, uma vez que há oportunidade de implementação de projetos, e rapidamente há maneiras de ajustar e testar novas abordagens para otimizar ainda mais as estratégias implementadas.

Por conta dos grandes públicos presentes nas redes sociais, como *Instagram*, *Twitter* e *Facebook*, uma forma de rentabilizar esses meios é oferecer publicidade paga direcionada para organizações que desejam a funcionalidade. Os meios adaptaram-se a esta realidade, e criaram-se e formas de investimento financeiro nas



redes. A HubSpot Blog de 2021, lançou uma pesquisa com mais de 1000 profissionais de marketing espalhados pelo mundo, e constatou-se que 79% destes profissionais utilizam da compra de mídia nas redes (HUBSPOT BLOG, 2021). Com esse serviço exclusivo, pretende-se segmentar o público, e medir de maneira mais eficaz a taxa de conversão, o resultado e alcance de cada mensagem, o formato de anúncio mais eficaz entre outros. No entanto, o pagamento não é o segredo para ser um *viral*<sup>4</sup> nas redes, sem o planejamento de campanhas eficientes, o recurso financeiro direcionado para as redes sociais pode ser somente um investimento inadequado, e pode não resultar no retorno desejado.

A presença organizacional no meio digital é fundamental para expansão de alcance e construção de relacionamentos, como forma de manutenção competitiva. No entanto, segundo a autora Carolina Terra, “as organizações não podem evitar que o contingente de usuários na web reassignifique, reestilize, satirize ou ovacione sua marca, seus produtos ou seus serviços na rede” (TERRA, 2011; p.29). Por conta disso, tornam-se necessárias medidas de gestão e monitoramento digital, uma vez que a reputação não é construída somente com o que a organização comunica e informa em seus canais.

### 3.3 FASES DO PLANO DE MARKETING DIGITAL

O plano de marketing digital surge com a necessidade de presença das organizações nas mídias. E torna-se essencial como diretriz estratégica para empresas que desejam aprimorar os seus resultados nas redes. Destaca-se que a demanda em busca de consultorias em empresas, agências ou profissionais autônomos aumentou significativamente. Pesquisa realizada pela NTT Data e o MIT Technology Review, evidencia que 70% das empresas aumentaram o seu investimento em Marketing Digital (DIGITALKS, 2022). E assim como outros projetos administrativos, o plano de marketing digital é adaptado conforme as necessidades de cada negócio, e as estratégias podem variar de acordo com os desejos de cada gerência, bem como os recursos disponíveis. No entanto, destacam-se algumas etapas que são estruturais ao plano.

---

<sup>4</sup> Viral: Palavra utilizada para designar os conteúdos que acabam ganhando grande repercussão na Web

### 3.3.1 Diagnóstico

Conforme apresentado anteriormente nos planejamentos de comunicação, o movimento inicial estava relacionado basicamente ao estudo do ambiente da organização. E para o plano de marketing digital não é diferente. O primeiro passo baseia-se em uma análise geral e objetiva da empresa, quanto aos recursos disponíveis para investimento, pontos fortes e fracos. Além da análise de aspectos internos, também são mapeadas empresas do mesmo segmento no mercado, e tendências relevantes, como forma de analisar ameaças e oportunidades.

A etapa de diagnóstico para o marketing digital é essencial para verificar como estão as atividades de divulgação online da organização. Esta fase caracteriza-se pela busca detalhada sobre a presença online da empresa, e para isso, é feita uma verificação no site, blog ou perfis de mídias digitais utilizados. Algumas ações iniciais podem ser padronizadas, como por exemplo:

- Análise em Website em diferentes dispositivos, para que seja priorizada a experiência de cada usuário;
- Análise de presença nas redes sociais, tendo em vista uma análise quantitativa verificando-se métricas (seguidores, engajamento, interações) bem como qualitativa, verificando-se os temas, conteúdos e comentários do público;
- É necessário que seja verificado o posicionamento da organização nas ferramentas de busca, procurando-se palavras-chave relevantes e avaliando a classificação dos resultados orgânicos (SEO) e resultados pagos (PPC);

A otimização para mecanismos de busca, ou Search Engine Optimization (SEO), trata-se de um conjunto de estratégias que visam melhorar o posicionamento nos resultados orgânicos nos buscadores. Quando empregadas, as estratégias de SEO permitem que o site trabalhado apareça no topo nas posições de busca no Google. A vantagem da estratégia é o maior número de pessoas acessando o site, uma vez que os links mais clicados são os que aparecem por primeiro na página da busca. Já o PPC ou Pay Per Click, trata-se da posição do site trabalhado na parte superior da página, e há necessidade de pagamento quando há algum clique no link. Trata-se de uma maneira de atrair Leads<sup>5</sup>, esta diferentemente de SEO, é uma

---

<sup>5</sup> Lead = Oportunidade de negócio

ferramenta paga. Evidencia-se também a utilização de anúncios, e por isso a estratégia é popularmente difundida como “tráfego pago”. Destaca-se que são estratégias de divulgação que visam maximizar a visibilidade da organização no meio online, e que cada uma vai ter determinada significância de acordo com o momento de cada negócio.

### **3.3.2 Definição de Objetivos**

Nesta etapa é definido o que a organização pretende alcançar adotando a estratégia de marketing digital. Os objetivos podem variar de acordo com a realidade e necessidade de cada organização, como por exemplo: agregar valor, aumentar vendas, diminuir despesas entre outros. Destaca-se que os objetivos devem fornecer um senso de direção ao projeto, então deve cumprir com requisitos de serem: específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido.

Esta etapa é a conseguinte, devido à importância de alinhamento, não somente das estratégias do plano de marketing, mas também com a visão e objetivos de negócio da empresa. A percepção que o público cria sobre a marca é construída com base na interação, na imagem, nos destaques visuais, nas opiniões, avaliações, e todas essas informações adquiridas podem estar relacionadas diretamente ao meio digital. Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), evidencia que 97% dos consumidores buscam informações online antes de comprar (2DT DIGITAL, 2020). A credibilidade de um negócio, está cada vez mais vinculada às informações e opiniões formadas online, o que afeta diretamente na decisão de compra.

### **3.3.3 Definição das Estratégias**

As estratégias definidas são os caminhos para alcançar os objetivos definidos. Estes, podem ser referentes a demandas de longo prazo, e dependem diretamente do diagnóstico, pois será verificado a disponibilidade de recursos para empregar na ação. Destaca-se que a criação de uma estratégia voltada para o meio digital, envolve uma série de fatores, como os públicos da empresa, as ações já empregadas e os canais utilizados. As estratégias podem referir-se a criação de um

site otimizado para os mecanismos de busca, as mídias sociais como elo de comunicação com o público e criação de conteúdo relevante, materiais e informações que sejam condizentes com o público e que aumentem a visibilidade da marca.

A definição das estratégias perpassa em grande parte pelo olhar e manutenção do público, conforme apresentado nas eras do marketing, o público atualmente busca por boas experiências. Digitalmente a experiência do usuário pode estar muito vinculada ao atendimento humanizado, à recepção e jornada online agradável. Torna-se necessária a criação de uma forma de receptividade que seja eficiente para ambas as partes, desde a descoberta da organização, o consumo até o relacionamento contínuo, ou a fidelização.

### 3.3.4 Seleção Tática

Esta etapa refere-se à como serão executadas as estratégias, ou seja, trata-se da delimitação das ferramentas que irão permitir a execução das ações, e diferencia-se da etapa anterior pelo seu cunho operacional de curto / médio prazo. Deve-se mencionar que a delimitação deve estar em consonância com o marketing mix, mais conhecido como os 4P 's. A teoria foi criada pelo professor Jerome McCarthy e difundida por Philip Kotler, e trata da combinação de fatores necessários para a satisfação do mercado: Product (produto), Price (preço), Place (distribuição) e Promotion (promoção). Atualmente alguns planos seguem a mesma abordagem, e contam com mais 3P': Person (pessoas), Physical Evidence (evidências físicas) e Process (processos) (Chaffey & Smith, 2013).

Tabela 8: Os 7P's de marketing aplicados ao meio digital

Produto	Qual o produto oferecido?
Preço	Definição do preço
Promoção	Como será feita a ação?
Distribuição	Quais as plataformas que serão utilizadas?
Pessoas	Qual o público-alvo da ação?
Evidências físicas	O que será apresentado ao público-alvo?

Processos	Quem será o responsável pela ação? (Quem são os encarregados por cada processo)
-----------	---

Fonte: Chaffey & Smith (2013)

### 3.3.5 Controle e avaliação

Conforme apresentado no capítulo anterior, a avaliação e controle apresenta importância crucial na gestão de um projeto ou plano, uma vez que nesta etapa é que se identificam pontos que podem ser aprimorados, e pontos que podem ser explorados na gestão de um projeto futuro. No meio digital não é diferente, a avaliação e controle garantem a eficácia das ações promovidas. No entanto, as ferramentas e canais disponíveis das ações podem monitorar e oferecer os resultados para auxílio na tomada de decisão.

Assim como no Planejamento, o acompanhamento do projeto se dá pelo acompanhamento de indicadores (KPIs), e estes podem referir-se à taxa de conversão de um anúncio, número de aberturas de um e-mail promocional, engajamento e métricas das redes sociais, o tráfego no site, número de pessoas que acessaram o *blog* entre outros. Essas ferramentas oferecem dados que podem ser benéficas para identificar pontos a serem explorados, como por exemplo: Evidencia-se que a porcentagem X% de usuários não ficaram mais do que 10 segundos na página institucional da empresa. Este dado pode indicar a necessidade de um fator que prenda a atenção do usuário, e que seja condizente com o público. Essa análise após o controle, permite a avaliação da eficácia das estratégias e a possibilidade de determinar uma inovação para gerar novos resultados.

Existem ainda outras ferramentas e técnicas disponíveis que podem auxiliar no controle das campanhas realizadas no meio digital. O Google Analytics permite o acompanhamento de tráfego no site, a origem dos visitantes, o tempo gasto na página, entre outras informações que possam ser relevantes. As redes sociais em geral oferecem métricas que indicam o crescimento dos seguidores, número de comentários, compartilhamentos, visualizações e interações.

## 4 CAPÍTULO METODOLÓGICO

Este capítulo trata de apresentar o método de estudo proposto para a análise dos objetos determinados. A utilização dos métodos e técnicas exercidas foram indispensáveis para a construção e desenvolvimento da presente pesquisa, uma vez que foram responsáveis pela validação dos caminhos e raciocínios lógicos do conhecimento exposto.

O trabalho apresentado, é classificado como uma pesquisa exploratória, pois busca-se maior familiaridade e aproximação com a temática proposta. O cunho da pesquisa não determina uma abordagem fixa, ou uma estrutura pré-determinada para a condução do estudo. No entanto, a pesquisa exploratória concedeu confiabilidade no processo de produção, uma vez que a cada etapa construída apoiou-se no estudo e pesquisa de outras bases teóricas.

A metodologia da pesquisa foi definida objetivando-se a análise e comparação do planejamento estratégico e do marketing digital, pois desta maneira foi possível buscar metodologias, *insights*, ferramentas e processos na construção dos planos, para conferir a identificação de novas tendências na gestão dos projetos analisados. A comunicação, seja ela tradicional ou digital, é uma ferramenta fundamental para a eficácia e sucesso de organizações ou indivíduos, e a busca pela inovação nos projetos analisados, pode trazer uma gama de benefícios tratando-se de agilidade, repertório estratégico, melhora da eficiência e produtividade e acompanhamento da inovação, devido às constantes mudanças promovidas pela tecnologia.

#### 4.1 A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA APLICADA À ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO DE MARKETING DIGITAL

O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica. Isto deve-se à estrutura proposta do estudo, na qual busca-se em um primeiro momento fundamentar teoricamente o planejamento estratégico, e posteriormente o marketing digital. A autora Ida Regina Chitto Stumpf na obra: “Método e Técnicas de Pesquisa em Comunicação” (2006), contextualiza o método citando que a Pesquisa Bibliográfica é o planejamento global dos trabalhos de pesquisa, pois parte da identificação, localização e obtenção de bibliografias pertinentes ao assunto. Por conta disso, foram buscadas informações que contextualizam historicamente os objetos de

estudo, desde suas respectivas origens, até o desenvolvimento de materiais científicos que embasam a aplicação de um planejamento estratégico e de marketing digital.

A presente pesquisa trata de analisar os objetos selecionados pela historicidade, desde a origem de planejamentos e da especificação de cada um em comunicação. Para isto, a docente orientadora indicou as fontes bibliográficas primárias, que serviram como fundamentação para o desenvolvimento histórico do planejamento estratégico e do marketing digital. As fontes primárias são bibliografias especializadas, e como forma de analisar historicamente os tipos de planejamento, buscou-se a fundamentação teórica de autores que tratam da diferenciação entre os tipos de planejamento. Para isso, foram utilizadas as teorias de Djalma de Pinho Rebouças Oliveira ( , em suas obras sobre o planejamento estratégico e conceitos e processos do mesmo.

Para abordagem quanto ao planejamento estratégico foram utilizadas as obras da autora Margarida Maria Krohling Kunsch, “Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional” (1997), “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2002). As obras contextualizam a comunicação nas organizações e abordam a origem, desenvolvimento, e uma estrutura utilizada como base para a construção de um planejamento estratégico, o Mix da Comunicação Integrada.

Como forma de analisar o marketing desde sua origem até o desenvolvimento dos planos de marketing digital, foram utilizadas as obras de Philip Kotler. Os critérios utilizados para a seleção da bibliografia foram determinados considerando-se o objetivo da presente pesquisa, pois a proposta de análise do marketing contempla a exploração quanto à origem e seu desenvolvimento até a contemporaneidade. A análise histórica é compartilhada por Kotler em suas obras que teorizam o marketing em eras, desde o tradicional (1.0) ao contemporâneo (5.0).

Além das fontes primárias, foram utilizadas fontes secundárias, como forma de complementar a teorização clássica proposta pelos autores selecionados. As fontes secundárias são determinadas, segundo a autora Ida Regina Chitto Stumpf (2006), com o objetivo de que traga inovações e atualizações para a temática estudada. Seguindo a proposição da autora a análise e pesquisa quanto aos objetivos, etapas e processos do planejamento estratégico e do plano de marketing Digital, foram realizados a partir de portais, enciclopédias de Comunicação e outras

dissertações que abordam a execução do planejamento estratégico e do plano de marketing digital em organizações.

A estratégia de busca para a localização de fontes secundárias, contou com a busca de termos-chave, como por exemplo: “Ferramentas”, “Metodologia”, “Inovações”, “Objetivos Estratégicos” aplicados ao planejamento estratégico e marketing digital. Os materiais explorados limitaram-se à base de dados filtrados pela data de publicação, uma vez que se buscam fatores inovativos à execução e estudo dos objetos da pesquisa. Como forma de seleção das biografias selecionadas, os dados relevantes para a presente pesquisa foram filtrados de acordo com o processo de leitura de resumos e sumários dos materiais coletados. Uma vez que se buscam metodologias, e exploração da aplicação de um método inovativo.

A análise dos materiais contou com a busca por fatores relacionados à objetivos, etapas e processos que fossem inovadores, ou tendências para execução do planejamento estratégico e do plano de marketing digital. Estes foram selecionados de acordo com relevância: foi observada a relação direta dos dados apresentados pelo material, e sua relação direta com a presente pesquisa. E como forma de colaboração com os objetivos relativos à comparação entre os objetos de estudo, os materiais foram analisados buscando-se pontos de convergência, colaborando com o objetivo da pesquisa relativa à análise comparativa.

A partir dos dados coletados no decorrer da pesquisa bibliográfica, e pela documentação da pesquisa realizada, tornou-se possível a execução do objetivo geral e específico, que tratam de analisar por meio da comparação os objetivos, etapas e processos do planejamento estratégico e do marketing digital.

## **5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO vs PLANO DE MARKETING DIGITAL**

Este capítulo busca analisar os objetivos, etapas e processos do planejamento estratégico e do marketing digital, buscando-se analisar como cada um dos planos relaciona-se com o composto de Comunicação Organizacional. A análise faz-se necessária para apresentar as principais diferenças, e o que cada projeto pode oferecer acordando-se com as necessidades de um empreendimento, ou para projetos acadêmicos - visto que, a demanda atual pode estar muito mais



relacionada ao meio digital, no entanto, o planejamento e visão estratégica de um negócio deve anteceder ações comunicativas sem o devido fundamento.

Além disso, busca-se o estabelecimento de um modelo de projeto híbrido, que contemple o viés estratégico do planejamento e que se aprofunde nos processos de comunicação e marketing digital. Desta maneira objetiva-se estabelecer um modelo que seja aberto e adaptável de acordo com as necessidades e o ideal de aplicação e será relacionado no tópico 4.4, “Integração Digital ao planejamento estratégico”.

## 5.1 ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS

Organizações privadas ou públicas e profissionais autônomos podem procurar a contratação ou aplicação de um plano de marketing digital por diferentes motivos: necessidade de presença digital (devido a competitividade do mercado), melhoria dos resultados e métricas de redes sociais, otimização da visibilidade online, aumento das vendas, entre outros. Em geral, as razões para exploração de estratégias de marketing no meio digital estão relacionadas às demandas mercadológicas de uma organização. A comunicação mercadológica está relacionada ao conjunto de estratégias de uma organização para a promoção dos produtos e serviços, em suma, o enfoque da comunicação mercadológica trata do mercado e consumidores. No entanto, o meio digital não apresenta essa limitação ao Mercadológico, e algumas ações também podem estar relacionadas também à Comunicação Institucional. Alguns objetivos do marketing digital mapeados são:

Tabela 9: Exemplos de Objetivos estratégicos de marketing digital

<b>Objetivos estratégicos do marketing digital</b>	
<b>Comunicação Mercadológica</b>	<b>Comunicação Institucional</b>
Aumentar o tráfego e visibilidade nas mídias sociais	Fortalecimento de imagem e reputação da marca
Aumentar as vendas e receita	Aumento de autoridade e posicionamento

Gerar <i>leads</i> <sup>6</sup> qualificados	Estabelecimento de um diálogo direto com os públicos
Otimizar a taxa de conversão de uma plataforma	Publicidade institucional no meio digital
Lançar e promover um novo produto ou serviço	Assessoria de imprensa em veículos digitais
Gerar tráfego orgânico	
Expansão da presença nas mídias sociais	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Enquanto os objetivos estratégicos do planejamento, podem contemplar todo o mix de comunicação organizacional. Verifica-se também, que os objetivos se relacionam à formação de norteadores, visão e posicionamento de uma marca, para fundamentar e estruturar a estratégia de um negócio.

Tabela 10: Exemplos de objetivos estratégicos do planejamento estratégico

<b>Objetivos estratégicos do planejamento estratégico</b>		
<b>Comunicação Mercadológica</b>	<b>Comunicação Institucional</b>	<b>Comunicação Interna</b>
Expandir a visibilidade da marca	Fortalecimento da marca	Aumentar a produtividade de colaboradores
Estabelecer alianças comerciais	Aumentar a sustentabilidade e responsabilidade organizacional	Aumentar o engajamento da equipe de trabalho
Aumentar o reconhecimento da marca	Assessoria de imprensa	Detectar e reduzir os ruídos da comunicação interna
Fortalecer as estratégias de marketing	Comunicar os valores da empresa externamente	Estruturar a cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

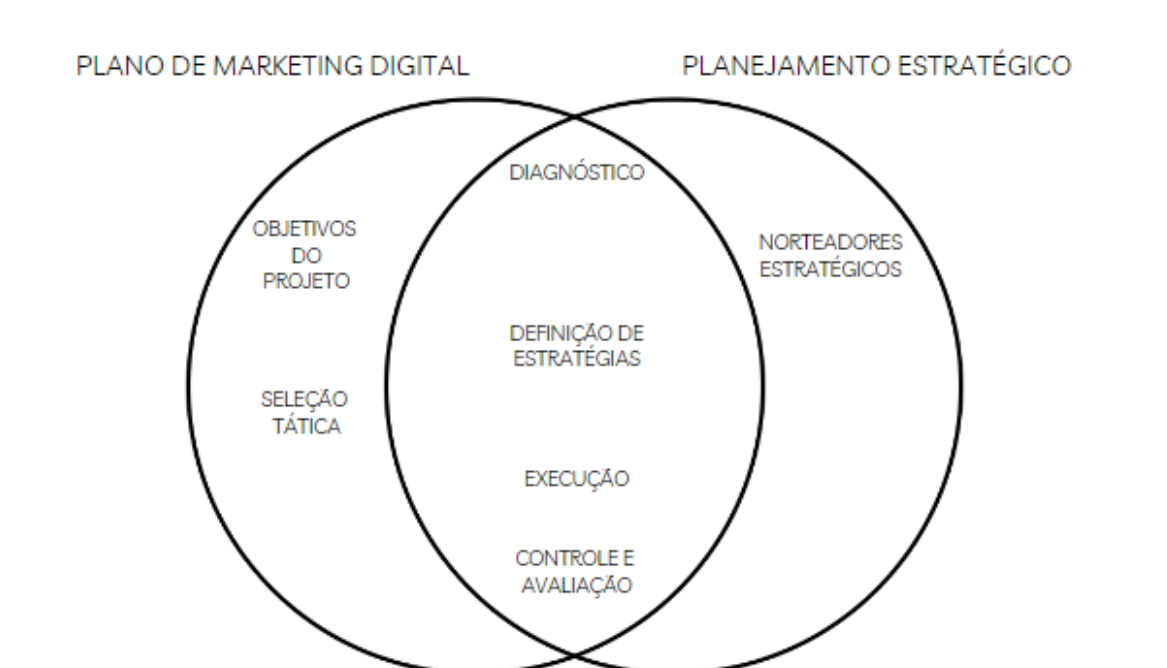
## 5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS ETAPAS

<sup>6</sup> Lead: Oportunidade de negócio

O planejamento estratégico e o plano de marketing digital, embora sejam planos de finalidades distintas, apresentam na fase de execução algumas proximidades. Ao iniciar pela arquitetura de cada plano, que funciona como o design de um projeto administrativo, ambos buscam a solução de um problema ou uma melhoria, promovem mudanças e são executados com uma restrição temporária, pois finitos. Pode-se citar que, de acordo com as etapas mapeadas, ambos os projetos se iniciam com a fase de reconhecimento, pesquisa, análise ou diagnóstico. Esta fase concentra-se na busca por fatores que podem ser aprimorados, ou que precisam ser estruturados ou desenvolvidos, dependendo do ambiente que será aplicado. No entanto, a fase seguinte do planejamento estratégico concentra-se na estrutura de objetivos e norteadores estratégicos que se relacionam com a parte gerencial da organização trabalhada, enquanto no plano de marketing digital são estabelecidos objetivos do projeto de acordo com os norteadores da organização que em geral, precisam estar estabelecidos previamente.

Os escopos de Projetos Administrativos podem variar, mas apresentam em suas fases gerais, o diagnóstico, o planejamento (norteadores /objetivos do projeto), a definição de estratégias, a execução e as ferramentas de controle e avaliação, formato condizente com o planejamento estratégico e o plano de marketing digital, conforme a imagem:

Figura 3: Esquema de etapas: Planejamento estratégico x Marketing digital



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

### 5.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS PROCESSOS

Após a vista sobre as principais etapas do planejamento estratégico e do plano de marketing digital, neste tópico serão abordadas as perspectivas referentes ao processo de execução em cada etapa. Destaca-se que a execução de cada etapa varia, pois são projetos que têm objetivos e princípios distintos, em suma são de uma natureza diferente. Cada etapa objetiva o estabelecimento de fatores que dependem da necessidade da organização em particular.

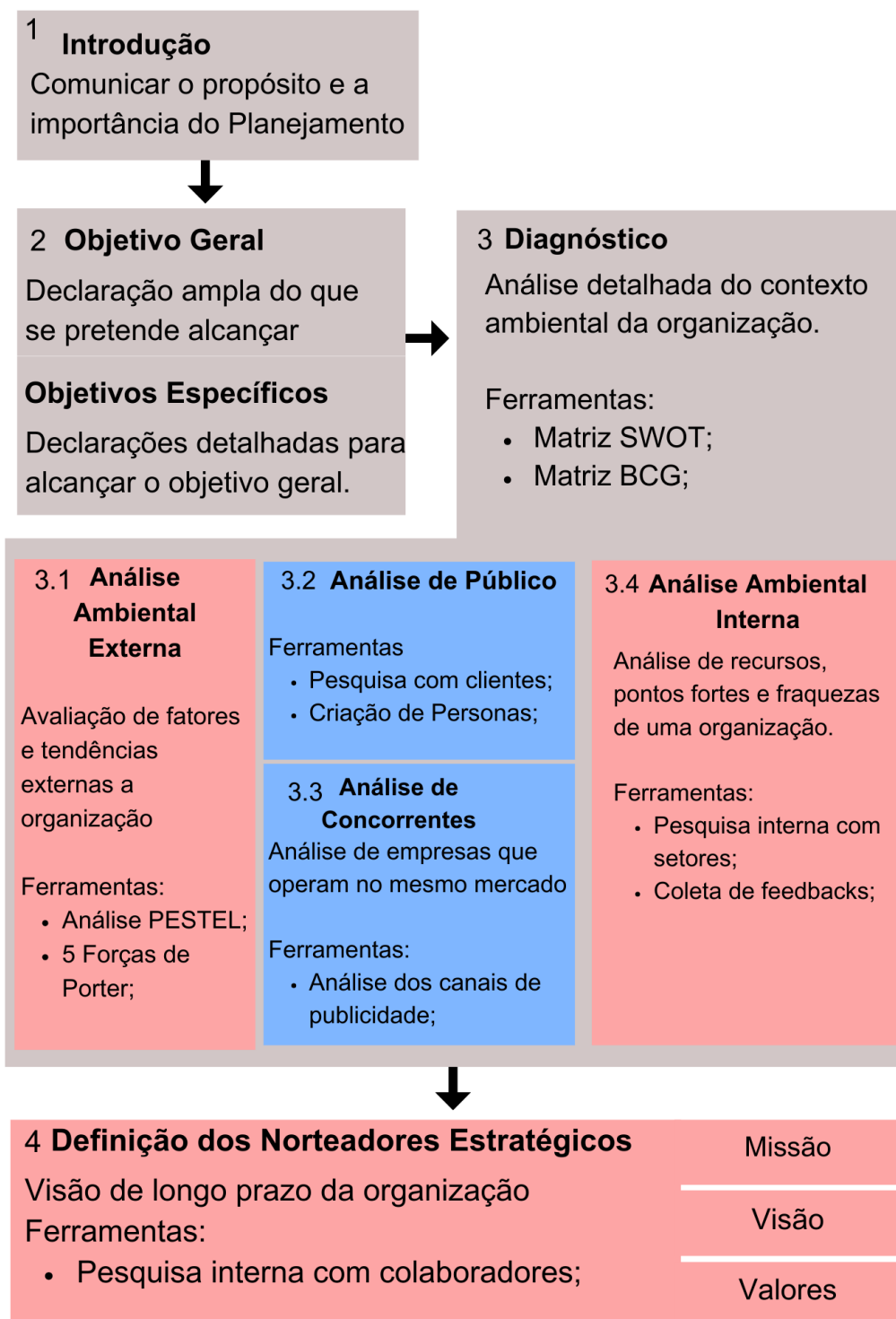
Quanto ao diagnóstico, destaca-se que as ferramentas de análise para o plano de marketing digital, relacionam-se a dados que contemplem o meio digital, como por exemplo: Google Analytics, Google Trends e métricas de redes sociais. Observa-se que a necessidade da etapa está em monitorar as mídias sociais da empresa, e extrair a percepção do público sobre a organização observada, para medir a “saúde da organização” no meio online. Esta observação torna possível verificar as interações do público com a organização, sejam positivas ou negativas (BOARINI, 2016, p. 79). E desta maneira, verificam-se pontos fortes e fracos que podem ser explorados em campanhas no meio online. Enquanto diagnóstico do planejamento estratégico, relaciona-se a percepções externas que também perpassam pelo meio digital (análise de presença digital, análise de concorrentes) mas que também contemplem fatores internos da organização, e para isto recomenda-se o uso de pesquisas por formulários, por entrevistas semi-guiadas, reuniões entre outros.

### 5.4 MODELO DE PROJETO HÍBRIDO E ADAPTATIVO

Como forma de complementar o planejamento estratégico com etapas específicas do marketing digital, faz-se necessária a criação de um modelo híbrido. O modelo, de maneira geral, necessita compreender um formato adaptável para que seja aplicado a diferentes organizações de acordo com as necessidades contextuais. Objetiva combinar estratégias utilizadas para a construção do planejamento estratégico, com etapas que complementam objetivos, etapas e ações

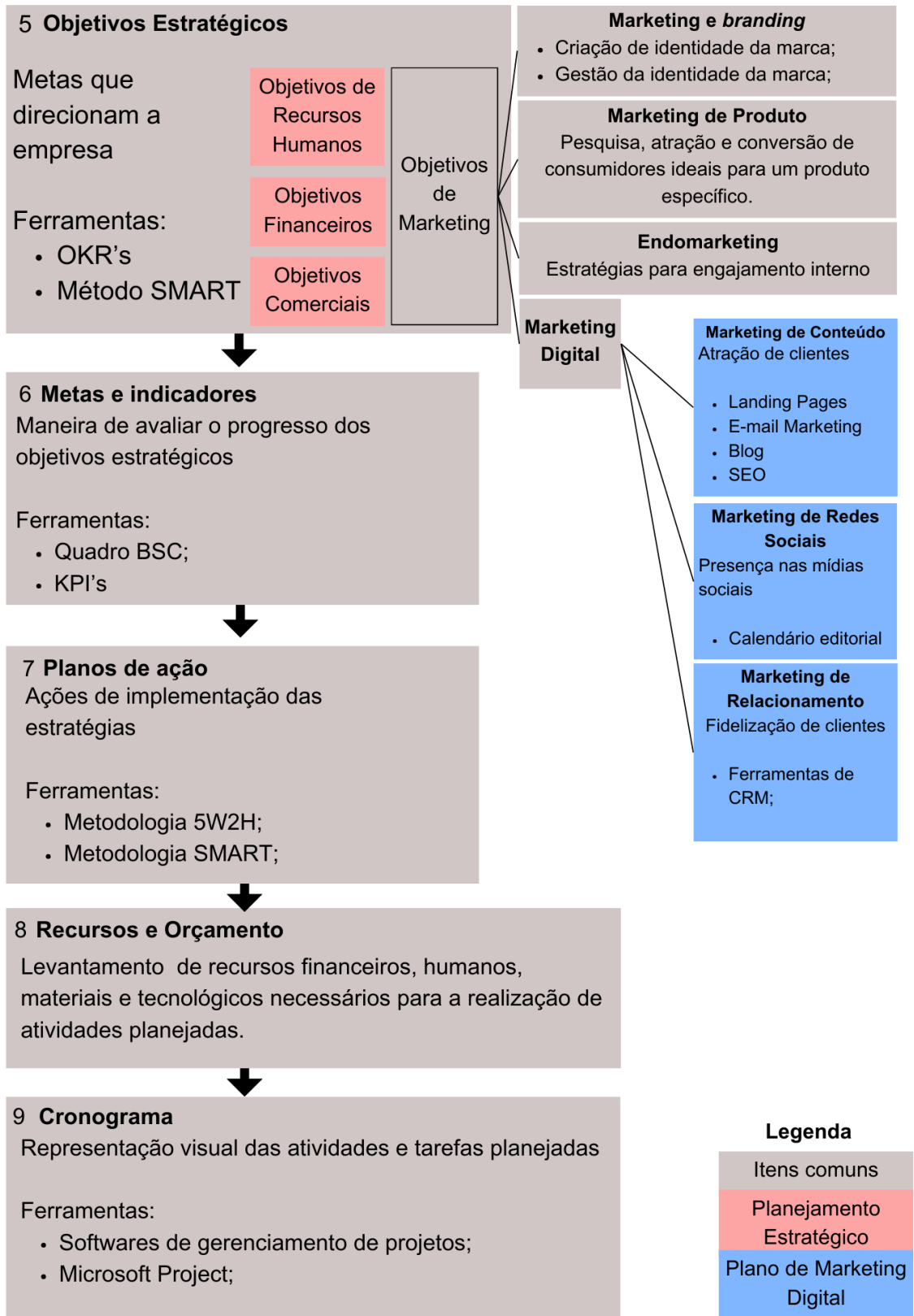
do marketing digital. A integração das etapas permite uma visão mais holística e direcionada para a implementação de estratégias de marketing digital alinhadas aos objetivos, etapas e processos da organização construídos no processo de planejamento estratégico. O modelo apresentado, está dividido entre itens comuns (cor cinza), itens advindos do planejamento estratégico (em vermelho) e itens advindos do Plano de Marketing Digital (azul), formando a sumarização abaixo:

Figura 4: Parte 1: Integração Digital ao planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Figura 5: Parte 2: Integração Digital ao planejamento estratégico



Conforme apresentado anteriormente, o modelo de integração do planejamento estratégico com o marketing digital obedece um formato adaptativo de acordo com as necessidades de cada organização. Os itens 1 e 2, respectivamente Introdução e Objetivos Gerais e Específicos, apresentam a necessidade de contextualização, ou seja, apresentar o cenário de desenvolvimento do projeto, bem como sua finalidade. O item 3 “diagnóstico”, contempla a análise ambiental externa, análise de público, análise de concorrentes e análise interna. Cada etapa descrita apresenta um meio de execução ou uma ferramenta. Como forma de finalização da primeira etapa, destaca-se a necessidade de estruturação dos norteadores estratégicos, missão, visão e valores.

A definição de objetivos estratégicos perpassa por todas as áreas organizacionais no processo de planejamento. Entretanto, destacam-se os objetivos estratégicos direcionados para marketing obedecem critérios tradicionais e digitais:

- Marketing e *branding*: Caso a marca não tenha identidade, como logotipo, fontes, cores, discurso e tom de voz, esta é etapa responsável pela estruturação destes elementos. Trata-se da etapa de construção da **personalidade da marca**. O branding também trata da gestão da identidade da marca, torna-se necessária a criação da **Plataforma de Marca**: Propósito, Promessa de Marca, Atributos de Marca e Posicionamento.
- Marketing de Produto: A partir da criação de um novo produto, é necessário divulgar ao público a nova solução, ou apresentar um produto já existente como uma solução já aprovada. Tratam-se de estratégias para lançamento no mercado.
- Endomarketing: Tratam-se de estratégias para engajamento interno, bem como aprimorar a imagem da organização perante os colaboradores da organização.

Marketing digital:

- Marketing de Conteúdo (atração): O marketing de conteúdo é uma estratégia que visa atrair clientes por meio de estratégias. Podem ser utilizadas ações



como: SEO (Search Engine Optimization), Landing Pages, Fluxo de Nutrição (E-mail marketing, NewsLetter), Blog, Site Institucional. Destaca-se que não se trata de uma promoção direta de marca, mas sim uma forma de atração.

- Marketing de Redes Sociais: A publicação de conteúdos de qualidade para as redes sociais como forma de interatividade com o público. E para a adoção de uma estratégia que seja efetiva, pode-se utilizar um Sistema de Gestão de Conteúdos e também um Calendário Editorial, como formas de conferir qualificação aos conteúdos publicados.
- Marketing de Relacionamento: Tratam-se de estratégias de marketing que objetivam a fidelização de clientes, como forma de reforçar a proximidade e garantir o sucesso de clientes. Para as ações de relacionamento, utilizam-se ferramentas de CRM (Customer Relationship Management), como forma de prospectar, fidelizar e criar autoridade com o público.

Após a definição dos objetivos estratégicos, destaca-se a etapa de criação de metas e também dos indicadores, no item 6, como forma de mensurar o avanço em cada um dos objetivos determinados. Sobre a execução do planejamento, cabe ao item 7 “planos de ação”, determinar os responsáveis e ações a serem desempenhadas, bem como a forma de controle das mesmas, neste item apresentam-se as metodologias “5W2H” e “SMART”.

Ainda, deve-se mencionar que o planejamento estratégico ou plano de marketing digital apresenta um ciclo de vida, podendo ser dividido em Início, planejamento, execução e avaliação/encerramento, independentemente de sua magnitude ou complexidade. E por isso, deve-se gerir o tempo para cada etapa a partir de um Cronograma, pois este permite uma visualização de estrutura temporal para cada atividade, além de gerenciar prazos de conclusão com entregas previamente definidas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou explorar um modelo híbrido e integrativo entre objetivos, etapas e processos do planejamento estratégico e o plano de marketing digital. Neste sentido, foi necessária uma abordagem comparativa entre os fatores mencionados, bem como uma exploração quanto à origem de cada um dos projetos. Desta maneira, expressando a harmonização em um modelo de planejamento híbrido que promova vantagens competitivas ou o alcance de metas organizacionais com cada uma das etapas analisadas.

Na primeira etapa deste trabalho buscou-se uma contextualização. Para isto, foi realizada uma pesquisa que expressasse um olhar pela historicidade dos planejamentos de comunicação. Esta parte retrata a origem e os primeiros contatos relacionados com o ato de planejar na comunicação, como por exemplo as transmissões de rádio, a criação de jornais, revistas e eventos. Em sequência, apresenta-se o planejamento estratégico, perante os outros tipos de planejamento (operacional e tático). E para este objeto determinado, foram analisados aportes teóricos para a determinação de fases estruturais.

Assim como a etapa de contexto construída para o planejamento estratégico, a monografia apresenta uma parte dedicada ao plano de marketing digital. E para isto, foi analisado o marketing desde seu princípio e sua divisão em Eras, até o momento de desenvolvimento dos planos de marketing digital. No decorrer da análise deste objeto, foram identificadas também algumas fases estruturais, como forma de mapear objetivos, etapas e processos comuns entre os dois projetos analisados.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia utilizada para a construção do trabalho. Os objetos de estudo foram observados de acordo com a historicidade, bem como a fundamentação teórica que estrutura os modelos de planejamento e marketing digital. Para isso, o método utilizado foi a pesquisa bibliográfica. E como forma de construir o modelo híbrido, interseccionando objetivos, etapas e processos do planejamento e do plano de marketing digital, foi utilizado o método comparativo aplicado à comunicação.

O último capítulo, destina-se às análises comparativas entre objetivos, etapas e processos dos objetos de estudo analisados. Após as análises e comparações, promovendo a interação entre os projetos, tornou-se possível o estabelecimento de

um modelo de projeto híbrido, que contempla etapas estruturais do planejamento estratégico, bem como o plano de marketing digital. O modelo apresenta um escopo de projeto sumarizado, com ferramentas aplicáveis a cada etapa mapeada. O modelo de integração entre o planejamento estratégico e o plano de marketing digital proposto deste trabalho, é uma maneira de destacar a importância de uma abordagem conjunta, tratando da estratégia organizacional tradicional e digital. Cada organização planeja-se para a adaptação e evolução que são impostas pelo ambiente, que se encontra em constante mudança com a tecnologia e o meio digital. Portanto, é necessário que as empresas continuem investindo em estratégias digitais, mas que não seja um “marketing de esperança” (expressão utilizada para definir o investimento em um negócio onde não se sabe o retorno das ações). Portanto, o método de integração estratégica é uma maneira alternativa para manutenção de relevância e competitividade.

As relações públicas, mesmo com as adversidades promovidas pela pandemia de Covid-19, continuam a desempenhar um papel crítico na comunicação e imagem das organizações, principalmente por conta da digitalização. A abordagem de planejar a comunicação orienta-se à adaptação de ambiente, e a tecnologia promove um dinamismo de constantes mudanças. Evidencia-se um cenário de evolução tecnológica, é possível verificar a observação de inúmeros avanços, como por exemplo: a utilização de dados para a tomada de decisões, a fragmentação de públicos e canais (diversificação das plataformas digitais) e novas tendências tecnológicas, como por exemplo a inteligência artificial. Entretanto, é necessário observar: Como essa evolução tecnológica está impactando as relações entre as organizações e os públicos no meio digital? Existem inúmeros desafios quanto à privacidade, proteção de dados, gestão de reputação e imagem. E compete à comunicação a superação desses desafios por meio do planejamento, execução e avaliação de ações.

## REFERÊNCIAS

2DT DIGITAL. 97% dos consumidores buscam informações online antes de comprar. Como isso afeta sua empresa?. 2dt Digital, abril de 2020. Disponível em: <https://www.2dtdigital.com.br/97-dos-consumidores-buscam-informacoes-online-antes-de-comprar-como-isso-afeta-sua-empresa/>. Acesso em: 05 jul. 2023.

ACCURATE. A História e Evolução do Jornal no Brasil. Accurate Blog, agosto de 2018. Disponível em: <https://blog.accurate.com.br/a-historia-de-como-iniciou-o-jornal-no-brasil/> . Acesso em: 10 jun. 2023.

ACTWORK. História do Marketing: como ele se tornou o que é hoje?. Actwork, novembro de 2017. Disponível em: <https://www.actwork.com.br/blog/marketing-diversos/historia-do-marketing-como-se-tornou-o-que-e-hoje/#> . Acesso em: 21 jun. 2023.

ALEXANDRE SPADA. A Evolução do Marketing: do 1.0 (Tradicional) ao 4.0 (Digital). Alexandre Spada, março de 2020. Disponível em: <https://alexandrespada.com.br/evolucao-do-marketing/>. Acesso em: 21 jun. 2023.

BOARINI, Dulce Margareth. O planejamento da Comunicação On-line: Como a velocidade no fluxo da informação altera a forma de planejar. Dissertação (Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, 2016.

CALHOUN, C.. Comunicação como Ciência Social (e mais). Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 35, n. 1, p. 277–310, jan. 2012.

CHAFFEY, D., & SMITH, P. (2013). Emarketing Excellence (4th ed.). Routledge. <http://doi.org/10.4324/9780080504896>

DIGITALKS. 70% das empresas aumentaram seu investimento em Marketing Digital na América Latina. Digitalks, setembro de 2022. Disponível em: <https://digitalks.com.br/noticias/70-das-empresas-aumentaram-seu-investimento-em-marketing-digital-na-america-latina/#:~:text=O%20estudo%20mostrou%20que%2070,de%20todo%20gasto%20em%20marketing>. Acesso em: 07 jun. 2023.

DORAN G. T. “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”. Management Review, 70, 35-36. 1981.

E-COMMERCE BRASIL. 70% das empresas reconhecem a importância dos dados para estratégias de marketing, mostra TOTVS. E-commerce Brasil, junho de 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/70-das-empresas-reconhecem-a-importancia-dos-dados-para-estrategias-de-marketing-mostra-totvs>. Acesso em: 11 set. 2023.

FARRIS, P. W. B; NEIL T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre. Bookman, 2007.

HALLIN, D., MANCINI, P., 2012, Comparing Media Systems beyond the Western World, Cambridge, Cambridge University Press.

HUBSPOT. 80+ Essential Social Media Marketing Statistics for 2022. Hubspot Blog, julho de 2022. Disponível em:  
[https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/23865/13-mind-bending-social-media-marketing-statistics.aspx?\\_\\_hstc=203328974.aaebe1ff493c44ad977dae88ae50c4cd.1687456551664.1687456551664.1687456551664.1&\\_\\_hssc=203328974.2.1687456551664&\\_\\_hsfp=3074800436](https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/23865/13-mind-bending-social-media-marketing-statistics.aspx?__hstc=203328974.aaebe1ff493c44ad977dae88ae50c4cd.1687456551664.1687456551664.1687456551664.1&__hssc=203328974.2.1687456551664&__hsfp=3074800436). Acesso em: 05 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. O que é o marketing de relacionamento e por que é tão importante?. Hubspot Blog, fevereiro de 2022. Disponível em:  
<https://br.hubspot.com/blog/marketing/marketing-de-relacionamento#:~:text=O%20marketing%20de%20relacionamento%20%C3%A9,indic%C3%A1%20Da%20a%20mais%20pessoas>. Acesso em: 26 ago. 2023

KARHAWI, Issaaf; TERRA, Carolina F. Planejamento Estratégico em Comunicação Digital: apontamentos e possibilidades entre a teoria e a prática. São Caetano do Sul, SP | v.22 | n. 49. 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard 4º ed. Rio de Janeiro : Campus, 1997. 344p.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. Marketing Essencial: Conceitos, estratégias e casos: 2.ed São Paulo, 2005.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0 do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 256p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KUNSCH, M. M. K. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2002.

LUCIDCHART. O que é análise SWOT.? Lucidchart, 2023. Disponível em:

<https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-analise-swot#:~:text=Fazer%20um%20diagrama-,A%20hist%C3%B3ria%20da%20matriz%20SWOT,empresarial%20n%C3%A3o%20era%20muito%20difundido>. Acesso em: 26 ago. 2023.

MATIAS, Marlene. Organização de Eventos. 3ª ed, Editora Manole, São Paulo, 2002. De Davi Rodrigues Poit. Organização de Eventos Esportivos. 3º Edição.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. DE O. A Evolução do Pensamento de Marketing: Uma Análise do Corpo Doutrinário Acumulado no Século XX. Revista Interdisciplinar de Marketing, v. 3, n. 1, p. 40-57, 21 fev. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática. 10. ed São Paulo: Atlas, 1996.294p.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico : conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OPINION BOX. Pesquisa exclusiva: marketing digital para pequenas empresas. Opinion Box, junho de 2019. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pesquisa-exclusiva-marketing-digital-para-pequenas-em-presas>. Acesso em: 01 jun. 2023.

ROCK CONTENT. O que é análise PEST e como aplicá-la no seu negócio?. Rock Content, agosto de 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/analise-pest/> . Acesso em: 26 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Plano de Marketing: aprenda todas as etapas e componentes essenciais de um planejamento de sucesso. Rock Content, novembro de 2021. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-um-bom-plano-de-marketing/> . Acesso em: 26 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio? Rock Content, dezembro de 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/> . Acesso em: 26 jul. 2023

SEBRAE. Ferramenta: Missão, Visão, Valores (Clássico). Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF) . Acesso em: 26 jul. 2023.

SITWARE. Guia Matriz BCG: tudo o que você precisa saber sobre essa ferramenta de gestão. Siteware, outubro de 2023. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/matriz-bcg-2/> . Acesso em 26 jul. 2023

STUMPF, I. R. C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs). Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo, SP: Atlas, 2011. p. 51-61.

SUPER INTERESSANTE. Como surgiram as revistas?. Super Interessante, abril de 2011. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/como-surgiram-as-revistas>. Acesso em: 07 jun. 2023.

TERRA, Carolina F. Mídias Sociais... e agora? : O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais / Carolina Frazon Terra. -- 1. ed. São Caetano do Sul, SP : Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

TERRA, Carolina F. Tendências em RP? O futuro é agora. In: CARDOSO, Anita (org.). 50 anos de histórias de RP em MG e ES. Divinópolis/MG: Gulliver, 2021.

TODA MATÉRIA. História do Rádio. Toda Matéria, maio de 2015. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/historia-do-radio/> . Acesso em: 10 jun. 2023.

TRONSMONE. A Origem dos Eventos. Tronsmone, agosto de 2010. Disponível em: <https://tronsmone.blogspot.com/2010/08/origem-dos-eventos.html> . Acesso em: 26 ago. 2023.

WEBMAISSISTEMAS. Entenda O Que É o 5W2H, Como Funciona e Como Colocar em Prática Um Plano de Ação. Webmaissistemas, outubro de 2023. Disponível em: <https://webmaissistemas.com.br/blog/5w2h/>. Acesso em: 10 jun. 2023.