
Reflexão sobre o Planejamento da Comunicação Integrada em Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil

Reflection about the Integrated Communication Planning for Private Higher Education Institutions in Brazil

SERGIO DOS SANTOS CLEMENTE JÚNIOR¹

MITSURU HIGUCHI YANAZE²

Resumo: O objetivo central do artigo foi o de estudar os fundamentos teóricos e aplicados relacionados ao planejamento da comunicação integrada. Kunsch (2009) e Baldissera (2009) foram utilizados respectivamente como referências principais para discutir as questões sobre comunicação integrada e a complexidade no processo da comunicação no âmbito das organizações. Ao final, o texto discute às questões relacionadas ao desenvolvimento da comunicação estratégica de marketing para IES privadas no Brasil. Diante de um cenário cuja concorrência é bastante acirrada, observar as ações mercadológicas quanto ao seu planejamento e resultados é o objetivo central da dissertação do pesquisador no Programa de Mestrado em Comunicação na USP. A pesquisa mapeará os esforços de marketing e de comunicação desenvolvidos para as Campanhas do Processo Seletivo 2012 e 2013 da FNC e buscará analisar o retorno dos investimentos mercadológicos para subsidiar a tomada de decisão da diretoria de marketing. Com os resultados espera-se poder estruturar o diagnóstico situacional da IES e, com base nele, propor um Planejamento de Comunicação Integrada efetivo para a Instituição, a partir do qual seja possível avaliar o retorno de investimentos em comunicação que viabilize melhor resultado financeiro e de construção de marca.

Palavras-Chave: Planejamento da Comunicação Integrada; Comunicação Estratégica de Marketing; Comunicação Organizacional; Instituições de Ensino Superior privadas no Brasil.

Abstract: The central aim of the paper was to study the theoretical and applied fundamentals related to the integrated communication planning. Kunsch (2009) and Baldissera (2009) were used respectively as main references to discuss the issues of integrated communication and the complexity in the communication

1. Mestrando do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes – ECA – USP. Mestre em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi (UAM) – SP. Pós Graduação em Administração Hoteleira (SENAC) – SP. Pós Graduação em Comunicação de Marketing (UAM) – SP. Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda (UAM) – SP. Professor Universitário. e-mail: sergio_clemente@ig.com.br / sergio_clemente@usp.br. Aluno Bolsista do CAPES.

2. Possui graduação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de São Paulo (1978), especialização em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, mestrado em *Master of Business Administration* - Michigan State University (1983) e doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1994). Atualmente é professor titular do departamento de Publicidade, Relações Públicas e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. É coordenador do CEACOM (Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing) da ECA-USP. Orientador do projeto de pesquisa de mestrado de Sergio Clemente. e-mail: mitsuruyanaze@uol.com / mitsuru@usp.br

process within organizations. Finally, the paper discusses issues related to the development of strategic marketing communication for private HEIs in Brazil. Faced with a scenario where competition is quite fierce, watch market actions on the planning and results is the central goal of the researcher's thesis Master's Program in Communication at USP. The research will map the marketing and communication efforts for the campaigns of 2012 and 2013 Selection Process of the FNC and will seek to analyze the return on market investment to support the decision-making marketing department. With the results expected to be able to structure the situational diagnosis of HEI and, on this basis, propose an Integrated Communication Planning effective for the institution, from which it is possible to evaluate the return on investment in communication that enables better financial results and brand building.

Keywords: Integrated Communication Planning; Strategic Marketing Communication; Organizational Communication; Private Higher Education Institutions in Brazil.

INTRODUÇÃO

DIANTE DE um cenário em franca expansão do ensino superior no Brasil, o pesquisador desenvolve no PPGCOM ECA/USP, sob a orientação do Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze, um Estudo de Caso, a fim de analisar a gestão mercadológica de uma Faculdade situada na cidade de Carapicuíba (Faculdade Nossa Cidade – FNC), pertencente à Região Metropolitana de São Paulo, quanto aos seus investimentos em comunicação para a captação de alunos em seu processo seletivo anual.

A pesquisa mapeará os esforços de marketing e de comunicação desenvolvidos para a Campanha do Processo Seletivo 2012 e 2013 da FNC e buscará analisar o retorno dos investimentos mercadológicos para subsidiar a tomada de decisão da diretoria de marketing, para as campanhas que se seguirão. Espera-se com os resultados coletados na investigação empírica e pela análise desses dados poder estruturar o diagnóstico situacional real da IES e, com base nele, propor um Planejamento de Comunicação Integrada efetivo para a Instituição, a partir da qual seja possível avaliar o retorno de investimentos em comunicação que viabilize melhor resultado financeiro e de construção de marca.

Pensar a comunicação de maneira integrada é dar força e relevância às características do ato de comunicar em suas diferentes faces e manifestações. O planejamento de ações tão complexas deve focar, sobretudo os atores que delas fazem parte, e suas inúmeras interações. O cenário atual exige que a organização (re)pense suas estratégias comunicacionais a fim de tirar o máximo de proveito dos relacionamentos que estabelece com cada um de seus públicos de interesse.

O aluno do ensino superior privado no Brasil mudou e, mudou para melhor. Temos um cliente muito mais integrado quanto às novidades do setor, nas características dos produtos / serviços oferecidos e principalmente nos inúmeros concorrentes atuantes no mercado. (Re)pensar então, a maneira pela qual vimos planejando as ações de comunicação de marketing torna-se hoje um ponto crucial, que dele poderemos alcançar ou não o sucesso dos empreendimentos educacionais privados de educação no nível superior no Brasil.

PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E APLICADOS

Pensar o planejamento de comunicação de maneira integrada pressupõe entender de forma muito mais ampla as ações de comunicação pensadas e desenvolvidas no âmbito organizacional.

A expressão “comunicação integrada” vem sendo utilizada por Kunsch (2009, p. 79) desde a década de 80 e define não somente a forma pela qual se processa a comunicação nas organizações, mas como ela se dá no âmbito de uma sociedade global e principalmente como fenômeno inerente à sua natureza e como resultado dos agrupamentos das pessoas que a integram.

Por entender que segundo uma visão abrangente, o fenômeno da comunicação nas organizações assume um caráter cada dia mais complexo, a autora (2009, p. 79) defende a adoção de uma filosofia da “comunicação integrada”, que de maneira didática deve ser trabalhada pelas organizações a fim de não fragmentar o estudo dos processos da comunicação.

Nessa perspectiva, faz-se necessário entender as orientações que os departamentos de comunicação devem dar à tomada de decisão estratégica, bem como à condução das práticas de todas as ações comunicativas na organização. Essa filosofia deve nortear todas as ações de comunicação que deve ser compreendida como o conjunto de diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem na empresa (KUNSCH, 2003).

A autora (2009, p. 79) explica que no contexto da comunicação integrada, as relações públicas e o marketing se destacam como áreas fundamentais que dirigem a comunicação organizacional. “A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a interna e a administrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica (ou comunicação de marketing)”.

Por essa amplitude de frentes de ação, a comunicação organizacional deve ser trabalhada numa perspectiva complexa, que deixa de ser simplesmente uma atividade tática, ganhando estrutura, função e responsabilidades estratégicas perante o planejamento das organizações (KUNSCH, 2009, p. 80).

Baldissera (2009, p. 157) também entende a comunicação organizacional como uma atividade complexa. O autor alerta para os riscos da frequente generalização do planejamento da comunicação a ações simplistas as quais tentam dar conta das necessidades do mercado de maneira superficial. Em situações como esta os resultados tendem a aparecer rapidamente, mas por não serem sustentáveis e por não estarem integrados às estratégias organizacionais, não conseguem dar conta dos propósitos da comunicação e, em pouco tempo exigem novas ações e novos investimentos mercadológicos.

Ao se estudar e desenvolver a comunicação organizacional pelas bases da complexidade, a organização assume a postura de reconhecer o “outro” como agente do processo de comunicação. Baldissera (p. 158) nos ensina que nessas condições, o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito da comunicação nas organizações estabelece a centralidade do processo na noção de relação. Essa ideia “dá conta de que a comunicação organizacional não respeita espaços físicos (planejados) bem como não se reduz à fala autorizada pela organização.” Complementa ainda dizendo que a comunicação organizacional em seus diferentes contextos e condições acaba por assumir

qualidades diversas que não se prendem exclusivamente aos planos e campanhas (sejam elas publicitárias ou institucionais) e a formalismos e hierarquias.

Isso exige reconhecer que a comunicação [...] à medida que se atualiza, por um lado, possibilita que os sujeitos-força envolvidos, se necessário, revejam e ajustem suas estratégias; por outro, tende a permitir que conheçam, particularmente a partir das marcas de linguagem – as estratégias cognitivas do outro sujeito (força em relação), suas artimanhas, suas inconsistências, seus desejos de cooperação – ou não – seus valores, suas crenças e seu imaginário, etc. Da mesma forma, tratando-se de disputas de sentido, o poder não está localizado, atualiza-se e exerce-se no acontecer. Isso pode significar que, em diferentes momentos, diferentes sujeitos materializam mais poder. (BALDISSERA, 2009, p. 158)

Para Kunsch (2009, p. 80), ao serem guiadas pela “filosofia” e por uma política de comunicação integrada, as ações comunicativas assumem então maior responsabilidade ao considerar as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos da organização, bem como da sociedade na qual ela está inserida. Esse novo cenário de trabalho deve integrar todos os esforços da comunicação interna, da institucional e da mercadológica num único objetivo, agregar valor às organizações no cumprimento de seus propósitos de missão, na consecução de seus objetivos globais e, sobretudo na construção e fixação de sua marca no mercado em que atua.

PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS: A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

Segundo Galindo (2009) cabe às organizações reconhecer o seu papel de comunicadoras e resgatar as atividades de relação estabelecidas com cada um de seus públicos. O autor compartilha com Kunsch a importância da integração do planejamento da comunicação. Ele sinaliza que cada gesto desse resgate estabelece um tipo específico de mensagem (institucional ou mercadológico) e sua transmissão pensada e planejada numa comunicação integrada traduz e amplia a imagem da marca pela filosofia corporativa de maneira muito mais efetiva. Ele explica também que “a comunicação mercadológica leva aos consumidores a razão para comprar e a comunicação corporativa leva a eles a permissão para comprar” (2009, p. 232).

É possível atribuir um caráter multidisciplinar ao ato comunicativo quando se observa que a busca por uma integração das ações da comunicação com o mercado atende a determinadas necessidades e que estas surgem não somente a partir das circunstâncias internas e externas da empresa, mas, sobretudo, das necessidades dos seus públicos de interesse (GALINDO, 2009, p. 227).

O caráter complexo e multidisciplinar atribuído à comunicação é também compartilhado por Perez e Massoni (2009) que notam a singularidade e o individualismo das diversas áreas do conhecimento desenvolvendo estratégias que não têm a capacidade de abarcar todos os relacionamentos multidimensionais nem a complexidade que se instaura nesses relacionamentos.

Os autores afirmam que a comunicação, por sua própria dinâmica, tem essa capacidade. Ela consegue se instaurar e se desenvolver num ambiente plural e complexo,

dando espaço de fala e de expressão a todos os atores envolvidos. Como comunicadores e seres humanos que somos, desenvolvemos estratégias pela linguagem e não somente com nossa racionalidade, mas sim com nossas emoções.

Segundo Bueno (2009, p. 373) sem estratégia, não há inteligência. Partindo disso, o autor explica que normalmente a comunicação empresarial não é definida pelas organizações como atividade estratégica, e que esse é um pressuposto fundamental para que ela possa ser compreendida como “um autêntico processo de inteligência”.

A inteligência competitiva abrange não apenas a coleta e a sistematização de dados ou informações, que serão tornados conhecimento, mas uma autêntica e complexa gestão que inclui monitoramento da concorrência, identificação dos pontos fortes e fracos das organizações, construção de cenários articulados com estratégias e ações e a utilização de métodos e técnicas variados (BUENO, 2009, p. 372).

Bueno (2009, p. 377) explica que a inteligência empresarial competitiva requer planejamento e que este, por definição, é “um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, vivências e saberes intrinsecamente vinculados aos objetivos, aos valores e à missão de uma organização, e não deve ser entendido como uma atividade episódica ou meramente operacional”.

Sabendo-se que o planejamento é uma atividade administrativa frequentemente realizada pelos profissionais de comunicação, Bulgacov e Marchiori (2010) esclarecem que a “estratégia como prática” tem origem nos estudos de Richard Whittington em meados da década de 90, que sugere que é necessário mudar o escopo das pesquisas sobre estratégia no sentido de observar como os atores envolvidos no processo de pensar e estruturar a estratégia (em todos os seus níveis) age nas suas práticas diárias, o que resulta e / ou influencia diretamente a maneira pela qual a estratégia é desenvolvida, viabilizada e colocada em prática.

Dessa forma, a comunicação empresarial, que inclui as ações desenvolvidas pela comunicação de marketing, deve ser intimamente inserida nas estratégias empresariais cujo papel fundamental deve vislumbrar tanto “a busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*), quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações” (BUENO, 2009, p. 375).

Yanaze (2012, p. 418) classifica a comunicação de marketing em três grandes áreas: 1) Comunicação administrativa (interna e externa), 2) Comunicação mercadológica (interna e externa) e 3) Comunicação Institucional (interna e externa).

Assim como Kunsch (2003, 2009), Yanaze (2012, 2013) entende que a integração das ações comunicativas nessas três áreas é necessária e produtiva, e propõe que a empresa seja estudada por um fluxograma sistêmico intitulado “3puts”, a saber: *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*.

Essa releitura da estrutura sistêmica da empresa, apresentada na Figura 1, amplia o olhar quanto aos recursos, os processos, os sistemas e as políticas de comunicação desenvolvidas dentro de uma organização.

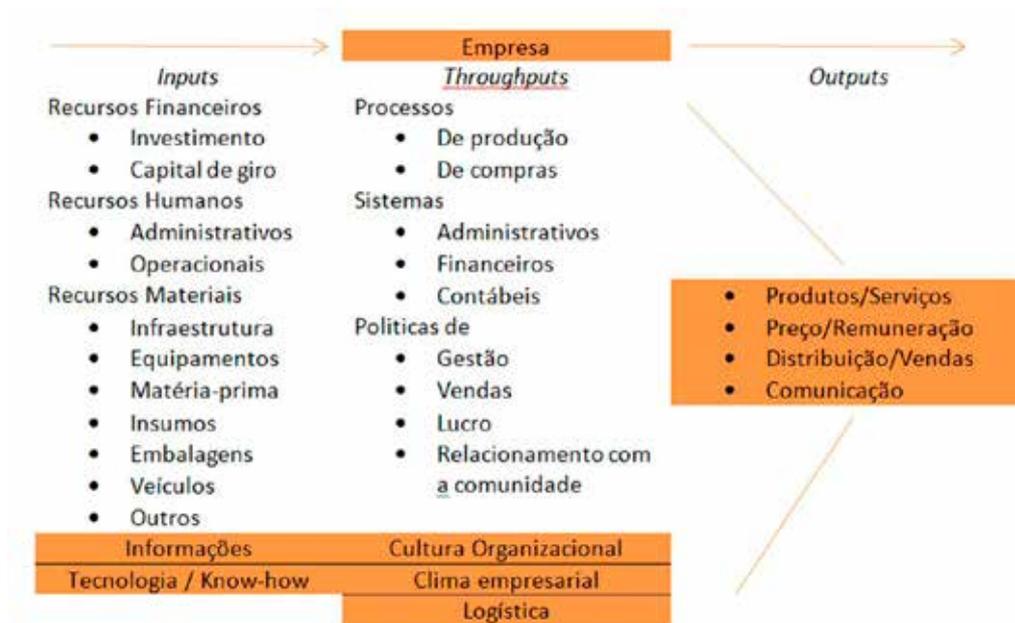


Figura 1. Fluxograma sistêmico de uma empresa.

Fonte: Yanaze, 2012, p. 55.

O autor orienta a necessidade de se estabelecer uma perfeita interação entre os *Inputs* e os *Throughputs* no planejamento tanto de marketing quanto da comunicação, e diz que nenhum esforço do *Output* Comunicação apresentará resultado pleno se não for trabalhada adequadamente a Comunicação Administrativa (YANAZE, SENISE e FREIRE, 2013).

Yanaze (2012, p. 75) nos ensina que há cinco etapas a serem seguidas para a elaboração de um planejamento estratégico mercadológico. Vejamos quais são elas:

- ✓ Ter conhecimento amplo e sólido sobre os três principais personagens de uma empresa: o produto, o mercado e a concorrência.
- ✓ Identificar quais podem ser os personagens secundários, que de maneira direta ou indireta, positiva ou negativamente, podem afetar as ações propostas no planejamento.
- ✓ Conhecer todas as variáveis presentes no cenário da empresa. Tais variáveis podem ser provenientes do ambiente interno e externo. Quando vindas do ambiente externo podem estar associadas a algum dos personagens secundários que afetam a empresa.
- ✓ Identificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes.
- ✓ Assim como identificar as oportunidades e as ameaças que rondam o mercado no qual atua.

Normalmente vemos que os departamentos de marketing são na verdade departamentos de serviços de marketing. Para se caracterizar o marketing como um departamento estratégico, há que se pensar em suas funções gerenciais, que segundo Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 49) são compostas pelo planejamento, pela organização, pela direção e coordenação, pelo controle e pela avaliação da viabilidade econômico-financeira.

O planejamento pressupõe o estabelecimento de objetivos e metas, os quais devem ser fixados com base no potencial e no histórico do mercado a atender. A organização pressupõe a alocação de recursos que, segundo Yanaze (2012), dizem respeito aos *inputs* – elementos que alimentam a produção e compreendem não somente os recursos humanos, financeiros e materiais, mas todo e qualquer recurso utilizado pelo processo produtivo, acrescidos de informações e da tecnologia.

Nesse cenário, todos os processos, os sistemas e as políticas de gestão, de lucros, de vendas, entre outras, compreendem o que o autor classifica como *throughputs*, ou seja, “o que se produz por intermédio de” (YANAZE, 2012, p. 54). O perfeito entrosamento desses *3puts* pode levar o planejamento ao perfeito caminho do sucesso.

A direção e coordenação correspondem às diretrizes propostas pelos gestores para a realização das tarefas. Uma vez definidos os objetivos e as metas, e alocados os recursos necessários, deparamo-nos com a necessidade da definição de como serão trabalhados tais recursos para a obtenção dos *outputs* – que pela leitura do autor é o produto de determinado processo produtivo (não somente o produto / serviço, mas também o preço, a distribuição e a comunicação). Para a melhoria dos processos, faz-se necessário implantar o controle, que na visão das empresas contemporâneas, é o monitoramento constante de operações previstas no planejamento.

E por fim, acerca da avaliação da viabilidade econômico-financeira do projeto, Yanaze (2012, p. 73) nos explica que todas as ações mercadológicas produzem consequências financeiras, econômicas e patrimoniais ao longo do tempo. O autor ressalta que no longo prazo, tais consequências se equilibram, mas em curto prazo, podem representar a viabilidade ou não da implantação das ações propostas no projeto.

A análise da viabilidade econômico-financeira tem como principal função a avaliação do fluxo de caixa quanto às entradas e saídas, receitas e despesas e também os lucros e prejuízos.

Faz-se necessário então relacionar a estrutura do planejamento de marketing proposto por Yanaze (2012) com as características específicas da prestação de serviços, o que nos leva a ressaltar alguns pontos fundamentais.

Primeiro que, de acordo com os dados oficiais da *US Bureau of Economic Analysis – Survey of Current Business*, apresentados por Lovelock e Wirtz (2007, p. 4), os serviços, já no início do Século XXI, representavam cerca de 80% do Produto Interno Bruto dos EUA. Por parte dos demais países a tendência desde então tem sido o acompanhamento desse percentual, o que nos faz acreditar que vivemos na Era dos Serviços.

Segundo que, pelas características particulares dos serviços, há que se observar a importância de conhecer o mercado que consome tais serviços de maneira muito mais cuidadosa.

As características do mercado de serviços sofreram alterações tanto por parte da maneira pela qual são entregues, como e principalmente na maneira pela qual os consumidores têm procurado, comparado, utilizado e avaliado os serviços. O planejamento deve dar maior ênfase na análise diagnóstica do setor para poder assim propor ações efetivamente mais estratégicas.

Diante de um mercado de concorrência tão acirrada, como é o mercado de ensino superior privado no Brasil, as organizações atuantes nesse setor devem dar maior ênfase

ao planejamento de comunicação integrada, no qual as ações mercadológicas façam parte ao mesmo tempo em que são provenientes das ações estratégicas no negócio.

Como bem já nos ensinou Bueno (2009, p. 373) ao afirmar que sem estratégia, não há inteligência, o marketing por meio de suas ferramentas de diagnóstico mercadológico pode auxiliar de maneira substancial o planejamento de comunicação das IES brasileiras, tornando esse planejamento integrado e muito mais efetivo quanto aos seus propósitos, que deve ser o perfeito atendimento das necessidades e a busca da plena satisfação dos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de planejamento da comunicação normalmente são vistos e desenvolvidos nas empresas como atividades tática, estanques e que não estão de forma íntima ligadas às estratégias empresariais. Essa realidade acaba por definir e gerar ações cujo resultado superficial implica na necessidade de novas ações emergenciais que busquem dar conta do que as primeiras não deram.

Pensar as ações mercadológicas de maneira integrada às ações comunicacionais estratégicas se faz necessário para que os investimentos de marketing possam alcançar os resultados esperados pela organização. O amplo conhecimento dos *stakeholders* e de suas necessidades, auxilia no processo diagnóstico dos planejamentos de marketing e da comunicação organizacional.

Talvez, o primeiro passo seja aceitar e entender a complexidade do processo comunicacional na atualidade, e dele se valer do correto uso das informações cada qual ao seu tempo. Sabendo-se que o objetivo das ações de marketing é o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, o planejamento de comunicação mercadológica deve analisar os atores envolvidos no processo comunicacional, bem como as informações levantadas no diagnóstico e integrar todos os departamentos da organização (que são as fontes de informação internas) nesse estudo / trabalho, buscando assim alcançar um planejamento melhor desenhado que consiga dar conta da comunicação mercadológica, que de tão simples tarefa se torna árdua (por ser complexa) e cada vez mais importante para a sobrevivência das organizações, sobretudo as de ensino superior privado no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Baldissera, Rudimar. (2009). A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação Organizacional*. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva.
- Bueno, Wilson da Costa. (2009). A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação Organizacional*. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva.
- Bulgacov, Sergio. Marchiori, Marlene. (2010). Estratégia como Prática: A construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: Marchiori, Marlene (org.). *Comunicação e Organização: Reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

- Galindo, Daniel dos Santos. (2009). A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação Organizacional*. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva.
- Kunsch, Margarida Maria Krohling. (2009). Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling (org.). *Comunicação Organizacional*. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva.
- Kunsch, Margarida Maria Krohling. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Editora Sumus.
- Lovelock, Christofer; Wirtz, Jochen. (2007). *Marketing de Serviços*. São Paulo: Editora Pearson – Prentice Hall.
- Perez, Rafael Alberto & Massoni, Sandra. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Yanaze, Mitsuru Higuchi. (2012). *Gestão de Marketing e Comunicação*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Yanaze, Mitsuru Higuchi. Freire, Otávio. Senise, Diego. (2013). *Retorno de Investimentos em Comunicação*. São Paulo: Difusão Editora / SENAC.