

MODELO CONCEITUAL PARA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM FRANQUIAS DE BENS DE CONSUMO

Objetivo: Analisar a relação entre a comunicação de marketing integrada e suas vantagens para empresas com estratégia de diferenciação via processo de franqueamento

Método: Qualitativo, estudo de dois casos

Originalidade/Relevância: A mensuração dos retornos econômico-financeiros, como o comportamento do volume de vendas e faturamento permanece relevante na literatura sobre a comunicação de marketing, no entanto, os indicadores considerados de médio e longo prazo, baseados, por exemplo, no retorno incremental que os clientes atuais e potenciais vão trazer para a empresa ou aprofundamentos do retorno obtido pelo *Client Lifetime Value* ainda não estão bem compreendidos no contexto das empresas que se diferenciam por meio de franquias.

Resultados: Foram definidas três dimensões para o planejamento da comunicação integrada de marketing, sendo a dimensão do cliente, do franqueador e do franqueado, separando os elementos de cada dimensão e discutindo as implicações para o aumento do ROI da comunicação de marketing.

Contribuições teóricas/metodológicas: O trabalho contribui com a teoria de *customer equity*, especialmente sobre a comunicação de marketing e a mensuração dos retornos sobre os investimentos, na medida em que apresenta um modelo conceitual que sustenta a comunicação integrada.

Contribuições sociais / para a gestão: Apresentar a proposta de como integrar as informações para o planejamento da comunicação de marketing integrada, envolvendo franqueados, clientes e franquias.

Palavras-chave: Marketing. Comunicação Integrada de Marketing. Avaliação da Comunicação. Franquias.

A CONCEPTUAL MODEL FOR MARKETING COMMUNICATION EVALUATION IN THE FRANCHISE OF THE CONSUMER GOODS

Objective: Analyze the relationship between integrated marketing communication and its advantages for companies with differentiation strategy via franchising process

Method: Qualitative, two case

Relevance: The measurement of economic-financial returns, such as sales increase and revenue tendency remains relevant in the literature on marketing communication, however, the indicators considered medium and long term, based, for example, on the incremental return that customers current and prospective will bring to the company or depths of feedback obtained by the Client Lifetime Value are still not well understood in the context of companies that differentiate themselves through franchises.

Results: Three dimensions were defined for the planning of the integrated marketing communication, being the size of the customer, the franchisor and the franchisee, separating the elements of each dimension and discussing the implications for the increase of marketing communication ROI.

Theoretical contributions: The work contributes to the theory of customer equity, especially about marketing communication and the measurement of returns on investments, as it presents a conceptual model that supports integrated communication.

Management Contributions: Present the proposal of how to integrate the information for planning the integrated marketing communication, involving franchisees, customers and franchises.

Key words: Marketing. Integrated Marketing Communication. Evaluation of Communication. Franchise.

Renata Steffanoni Bernardes de Queiroz¹
Maurício Jucá de Queiroz²
Mitsuru Higuchi Yanaze³
Marcos Rogério Mazieri⁴

¹ Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - USP. Professora de Marketing e Coordenadora de Iniciação Científica da Faculdades de Campinas - FACAMP. São Paulo, Brasil. E-mail: renata.queiroz@facamp.com.br

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Professor de Marketing e Coordenador do Curso de Administração da Faculdades de Campinas - FACAMP. São Paulo, Brasil. E-mail: mauricio.queiroz@facamp.com.br

³ Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - USP. Professor do Departamento de Publicidade, Relações Públicas e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP. São Paulo, Brasil. E-mail: mitsuruyanaze@uol.com.br

⁴ Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE. São Paulo, Brasil. E-mail: marcos.mazieri@uninove.br



1 INTRODUÇÃO

Em resposta aos crescentes níveis de exigência dos consumidores e à busca por maiores resultados econômico-financeiros, muitas organizações estão investindo no aprimoramento da gestão da comunicação com os clientes, envolvendo o desenvolvimento da marca e do planejamento da comunicação integrada de marketing (Reid, Luxton, & Mavondo, 2005). Neste atual estudo, estamos propondo a análise da relação entre a comunicação de marketing integrada e suas vantagens para empresas com estratégia de diferenciação via processo de franqueamento. Podemos evidenciar que, há maior potencial de êxito da comunicação de marketing, quando as empresas franqueadoras posicionam a comunicação de marketing na instância estratégica, indo além de ações táticas ou operacionais.

De acordo com vários autores (Belch & Belch, 2014; Crescitelli & Shimp, 2012; Schultz, Tannenbaum & Lauterborn, 1994), o planejamento da comunicação mercadológica cumpre um papel de destaque, partindo da utilização de várias ferramentas de comunicação que, de forma planejada e integrada, permitem informar aos consumidores e potenciais clientes sobre ações, produtos e serviços de uma empresa, como também influenciar seu comportamento de compra. Adicionalmente, Yanaze, Freire e Senise (2013) definem o planejamento da comunicação como parte da função administrativa, pois planejar significa estabelecer objetivos e metas, bem como definir as estratégias para alcançá-los. Partem do entendimento da organização como processo e argumentam que a definição do público-alvo e dos objetivos da comunicação são essenciais para o raciocínio coerente do processo de planejamento, controle, avaliação e mensuração de resultados.

No entanto, muitas empresas ainda encontram dificuldades e limitações nessas etapas, conforme argumenta Crescitelli e Shimp (2012, p.47). Existem vários fatores que explicam essa dificuldade, entre os quais: identificação de medidas de eficácia; discordância sobre as medidas mais adequadas por parte dos membros da empresa, envolvidos no processo de comunicação; coleta e obtenção de dados relevantes e precisos para essa análise; definição dos objetivos e seus resultados para que sejam definidas medidas adequadas. Os autores reforçam a importância de se escolher métricas e indicadores alinhados à estratégia da organização, associadas ao valor do cliente e posicionamento da marca. No entanto, monitorar também a criação de valor de marca, ou *brand equity*, ao longo do tempo, mesmo representando um grande desafio na área de marketing e comunicação, necessita do desenvolvimento de modelos que

promovam não a mensuração do retorno financeiro, mas sim uma análise de resultados que possibilite o entendimento da força da marca, de como construí-la e como gerenciá-la na geração de valor e relacionamento dos clientes (Crescitelli & Shimp, 2012).

Numa abordagem abrangente sobre indicadores para medir o resultado de marketing e da comunicação, Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein (2007) sugerem métricas quantitativas e qualitativas importantes para os gestores de marketing, que garantam significado prático e relacionado aos objetivos traçados. No entanto, reforçam que as métricas quantitativas apenas de caráter financeiro, embora importantes, não conseguem explicar, de forma isolada, como se comportam aspectos importantes para o desempenho futuro, tais como clientes, produtos, preços, canais de distribuição, concorrentes e marcas. Para isso, propõem métricas que contemplem também o retorno de imagem e relacionamento e construção de marca, dentre outras. Nossa proposta é identificar um amplo conjunto de indicadores, relacionados aos objetivos empresariais e suas categorias, para contribuir com a aproximação entre o planejamento estratégico e a comunicação de marketing. Nesse contexto, uma métrica pode ser definida como um indicador que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. Em ciências, na gestão de empresas e na gestão pública, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões geográficas e períodos de tempo (Farris *et al.*, 2007).

Passa a ser fundamental identificar e avaliar os indicadores de retornos incrementais no curto prazo, mas também obter a mensuração e previsibilidade dos retornos de prazos mais longos, associados à construção e fortalecimento da marca. A mensuração dos aspectos econômico-financeiros, como o comportamento do volume de vendas e faturamento permanece relevante, na nossa visão, mas estamos chamando a atenção para outros indicadores considerados de médio e longo prazo, baseados, por exemplo, no retorno incremental que os clientes atuais e potenciais vão trazer para a empresa.

Schultz e Barnes (2001) afirmam que os profissionais de marketing e comunicação precisam desenvolver mecanismos de avaliação práticos e plausíveis, que tenham aplicação para o controle e gestão global das marcas, que também sejam tecnologicamente possíveis e acessíveis para a maior parte das organizações. Os autores propõem um processo de mensuração baseado no comportamento

dos clientes e na criação de relacionamento de longo prazo, composto por 5 etapas que são a construção de base de dados comportamentais, a avaliação da dinâmica de aquisição do produto e avaliação dos atributos, a criação e transmissão das mensagens de comunicação mediante a busca de respostas aos objetivos da comunicação, a alocação dos recursos financeiros e previsão de resultados e prazos e a avaliação do retorno com base nos ganhos marginais, isto é, baseado no retorno dos investimentos de comunicação de marca, sobre e além do que seria recebido, caso o investimento não tivesse ocorrido.

Rust, Lemon e Zeithaml (2004) afirmam que as empresas devem saber como os consumidores e clientes conhecem, acreditam, sentem e como se comportam com base em três condutores principais como o *value equity*, que pode ser definido como a avaliação feita pelo cliente, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que é dado em troca do que é recebido, a *brand equity* que é a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do valor percebido de forma objetiva, com base nas lembranças da marca, as atitudes e percepções da marca por parte do cliente e *relationship equity* que consiste na avaliação do cliente quanto à manutenção do relacionamento e potencial de adoção da marca. Normalmente o *relationship equity* estão vinculados aos programas de lealdade, tratamento e reconhecimento especial, os programas de construção de comunidades e os programas de construção de conhecimento.

Sthal, Matzler e Hinterhuber (2003) acreditam que a avaliação do valor do cliente ao longo do tempo tornou-se um tema fundamental para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento lucrativo no longo prazo, desempenhando um papel significativo nas decisões de aquisição e retenção de clientes. Esta realidade, se inserida no contexto da importância crescente da criação de valor para a organização, também deve ser incorporada ao processo de planejamento da comunicação integrada com o objetivo de garantir melhor desempenho e geração de valor para o acionista.

Paralelamente, Kumar, Shah e Venkatesan (2006) criam elementos que facilitam essa associação considerando a construção de uma estratégia de gerenciamento dos clientes (CRM) eficiente, com base em determinadas premissas sempre relacionadas à compreensão do cliente. Kumar *et al.* (2006) preconiza que o conhecimento dos clientes e de seu comportamento é fundamental para a entrega de valor no longo prazo, que a criação de métricas e indicadores que mapeiam o valor do relacionamento com o cliente, conhecido como *customer lifetime value* (CLV), que deveria haver a avaliação e classificação dos clientes, de acordo com o CLV, de forma a permitir que a empresa

desenvolva estratégias de relacionamento e ações de marketing para a obtenção do maior retorno agregado. Além dessas premissas, Kumar *et al.* (2006) recomenda que as empresas definam ações e a alocação de recursos que permitam avaliar o potencial de retorno do CLV no longo prazo, desenvolvam ações de retenção e ativação para os clientes que apresentem redução do CLV, encorajem os clientes a buscarem um relacionamento de longo prazo, a partir de vários pontos de contato e canais de múltiplo valor.

O ponto de venda passa a ser considerado um dos principais canais de relacionamento com os consumidores finais e serve também para consolidar a comunicação com esse cliente, a partir da elaboração e envio de mensagens informativas e persuasivas. É fundamental destacar a importância do relacionamento e da comunicação realizada nos vários pontos de contato que influenciam a decisão de compra do consumidor e que permitem uma experiência diferenciada com a marca.

Estamos argumentando que as ferramentas de comunicação utilizadas no ponto de venda possibilitam a criação de maior satisfação das necessidades de compra, muitas vezes associadas aos fatores comportamentais e psicográficos que afetam a escolha dos consumidores. Estas ações que influenciam os consumidores no ponto de venda, podem converter-se em vendas diretamente, mas também potencializam a consolidação de marcas em mercados competitivos através dos canais intermediários e varejistas (Quelch & Cannon-Bonventre, 1983).

Segundo pesquisas realizadas pela *Global Associations for Marketing at Retail* (POPAL, 2013) os consumidores estão tomando decisões de compra mais conscientes e responsáveis. No entanto, têm sido mais afetados pelas ações de marketing e comunicação no ponto de venda, sendo que, as taxas de decisão de compra, dentro da loja, representam aproximadamente 76% do volume de vendas. Esse indicador é bastante relevante para os fabricantes e varejistas porque é baseado em pesquisas de intenção de compra, pré-venda e pós-venda, ou seja, o que o consumidor pretendia comprar antes de entrar no ponto de venda comparado ao que foi realmente comprado. Os resultados revelam que o marketing e a comunicação dentro da loja são fundamentais para diferenciar os varejistas, bem como as marcas que realizam e investem nesse tipo de ação.

Com o intuito de identificar estruturas utilizadas para a mensuração do retorno dos investimentos (ROI) da estratégia que envolve as ações de marketing e de comunicação para empresas varejistas, Petersen, McAlister, Reibstein, Winer, Kumar e Atkinson (2009) reforçam que a utilização de indicadores de desempenho e métricas somente

pode ser estabelecida a partir de uma relação direta com a avaliação futura do valor do cliente. Essa abordagem propõe avaliar a relação atual do cliente a partir da criação de uma imagem de como este cliente estará no futuro. Dada a grande quantidade de métricas disponíveis atualmente e a necessidade de respostas rápidas para a tomada de decisão, é essencial identificar formas de medir e avaliar o retorno e contribuição das ações de marketing. Os resultados podem ser medidos a partir do desenvolvimento da capacidade da empresa em

coletar os dados corretos, garantindo uma melhor mensuração e avaliação no longo prazo. E, para tal, a empresa deve ter clareza quanto às associações que podem ser feitas entre a evolução do relacionamento do cliente e o valor gerado para a organização.

Nesse contexto, estamos propondo uma série de fatores que devem ser considerados para orientar as empresas varejistas na construção dessa ligação entre o valor atual e a criação de valor futuro para a empresa e para a marca, conforme Quadro 1, baseados no trabalho do Petersen *et al.* (2009):

Valor da marca	Indicador que busca identificar valor individual da marca
Valor do cliente	Indicador de valor do cliente individual ou na forma agregada de valor ao longo da vida do cliente (<i>customer lifetime value</i> e <i>customer equity</i>);
Word of mouth	Contribuição do “boca a boca” dos clientes para o crescimento da empresa, associado ao <i>customer value</i>
Aquisição e retenção de clientes	Capacidade da empresa em adquirir, gerenciar e reter clientes, principalmente os mais lucrativos no longo prazo;
Compras cruzadas e ofertas de maior valor	Ofertas que permitam a criação de maior receita e contribuição para os lucros com base na identificação de quais clientes são mais suscetíveis a ofertas cruzadas e de maior valor; oferta de produtos que possam indicar esse movimento; mensagens e uma comunicação mais eficaz dessas ofertas
Taxa de retorno e devolução de produtos	Identificação dos clientes que apresentam maior taxa de retorno, uma vez que podem ser os mais lucrativos
Compras multi-canal	Identificação e entendimento de quais canais mais significativos e impactantes no comportamento e na lucratividade dos clientes pelo fato dos clientes mais lucrativos serem aqueles que compram e utilizam vários canais.
Métricas de marketing (<i>marketing metrics</i>) e valor da empresa (<i>firm value</i>)	Uso intenso de métricas de marketing associadas a uma visão passada e que indiquem dados úteis sobre transações, clientes, gastos de marketing e competitividade. Isso contribui para a construção de indicadores futuros sobre clientes (<i>customer lifetime value</i>), resultados financeiros (<i>shareholder value</i>) e dados sobre o desempenho do canal de venda.

Quadro 1 - Fatores importantes para a criação e avaliação de valor para empresas varejistas Fonte: Adaptado de Petersen *et al.* (2009)

Com esse intuito, parte dos investimentos que antes eram direcionados apenas para as ferramentas de comunicação em massa, tais como, propaganda e promoção, têm sido transferidos das mídias tradicionais para novas mídias e para o desenvolvimento de um número maior de ações de promoção de vendas focados nos canais e nos consumidores finais, buscando criar uma relação experiencial, maior engajamento e relacionamento mais próximo com os consumidores também no ponto de venda.

No mercado brasileiro, também tem sido observado crescimento nos investimentos em comunicação na internet, ações no ponto de venda, promoção e *merchandising* comparativamente aos investimentos em outras formas tradicionais de

comunicação. Algumas das maiores marcas anunciantes do Brasil chegaram a quintuplicar os investimentos em comunicação no ponto de venda (PDV).

Essas mudanças são acompanhadas pela maior importância também no mercado de franquias, que cresceu significativamente no período de 2003 a 2013, alcançando representatividade de cerca de 3% do PIB brasileiro, segundo dados da ABF (2015).

Cohen e Silva (2000) apresentam a franquia como uma estratégia de diferenciação na forma de distribuição de valor de produtos e serviços que apresenta algumas vantagens em mercados competitivos. Na nossa visão, essa estratégia de diferenciação permite o desenvolvimento do negócio para franqueador e franqueado por estar em linha

com o possível aumento do *Market share* e por garantir maior integração entre os membros do canal de distribuição e comercialização dos produtos. Além disso, possibilita ganhos de escala em termos de número de pontos de venda com investimentos relativamente mais baixos para a consolidação das marcas, em especial no setor de bens de consumo e serviços diferenciados.

Na estratégia de empresas que atuam com um grande número de franqueados, é fundamental a combinação das estratégias corporativas com a comunicação de marketing que contemple também os franqueados, associada aos mecanismos de fidelização dos consumidores finais, a fim de garantir maior aproximação com o consumidor em vários pontos de contato. Essa abordagem também considera fundamental o mapeamento e mensuração das táticas para se determinar os mecanismos mais eficazes para cada tipo de negócio, perfil de clientes e diferentes públicos que a marca busque alcançar (Rimlinger, 2011).

A partir da crescente necessidade de avaliação dos investimentos na área de comunicação de marketing e do crescimento do setor de franquias, este artigo investiga os mecanismos de avaliação usados na comunicação de marketing nas empresas, seja no formato de canal de marketing exclusivo, seja no formato de canal semi-exclusivo de franquias. Pretendemos propor um modelo conceitual que auxiliará no planejamento da comunicação de marketing das empresas, envolvendo a avaliação de resultados. Nesse atual trabalho, usamos a abordagem metodológica qualitativa a partir da realização de estudos de casos múltiplos, e da análise dos resultados necessários para o desenvolvimento estruturado da avaliação das ações de comunicação de marketing, em especial no ponto de venda, uma vez que tem sido observado crescimento significativo dos recursos direcionados para esse ponto de contato com os consumidores.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como proposta metodológica para o desenvolvimento da estrutura conceitual, investigouse o tema a partir da pesquisa bibliográfica e da aplicação de uma pesquisa qualitativa primária na área de marketing e comunicação, visando aprimorar o conhecimento e identificar as dificuldades, pressões e desafios que os profissionais e pesquisadores da área enfrentam para criar indicadores de marketing e suas contribuições de retorno no longo prazo.

Nesse contexto, o método de estudos de casos estimula a compreensão e sugere proposições e questões para a pesquisa. Pode envolver o exame de registros existentes, a observação da ocorrência do

fato, entrevistas estruturadas ou não estruturadas, na qual o objeto do estudo pode ser o indivíduo, a organização ou um grupo de organizações. É recomendada a realização de casos múltiplos que garantam a mesma estrutura metodológica, mas que apresentem a possibilidade de replicação e de provas consideradas mais convincentes e robustas (Mattar, Oliveira, & Motta, 2014).

Após à escolha da unidade de análise, ou seja, os “casos” estudados, optamos por realizar entrevistas em profundidade, abordando as questões de pesquisa. Dessa forma, atribuiu-se grande importância à especificação das questões de pesquisa e do contexto, criando justificativas que explicam a contribuição da escolha das duas empresas e sua aderência com os objetivos da pesquisa (Yin, 2015).

A pesquisa foi realizada em mais de uma empresa, garantindo assim maior aprofundamento nas questões de pesquisa e robustez na análise dos dados. No entanto, podemos reafirmar a dificuldade em realizar estudos de casos múltiplos, por exigirem maior tempo e recursos na sua condução e coleta de dados, além da dificuldade em contar com a colaboração dos executivos para o fornecimento de dados e material de pesquisa. Mesmo com essas dificuldades, cada caso teve seu propósito de maneira justificada no escopo global da investigação e foram obedecidas os protocolos de estudos de caso definidos por Yin (2015) para a coleta de dados e a condução do projeto de pesquisa.

Selecionamos as empresas que participaram da pesquisa em profundidade com base nos seguintes elementos: seleção de empresas de bens de consumo com marcas fortes, com atuação em diferentes setores e que pratiquem investimentos significativos em ações de comunicação de marketing no ponto de venda de forma integrada com o posicionamento da marca; mapeamento do processo de planejamento da comunicação mercadológica; visitas às lojas físicas e on-line, websites e outros canais para observação da alocação de recursos na comunicação e utilização de ferramentas de promoção e merchandising; realização de entrevistas com os principais gestores responsáveis pelo plano de comunicação de marketing; entrevistas com franqueados indicados pela empresa para mapeamento da integração e adequação da comunicação de marketing no ponto de venda com o plano de comunicação integrada; cruzamento dos resultados da pesquisa com as tendências identificadas na revisão da literatura.

Os tipos de dados coletados buscaram identificar percepções do pesquisador sobre o tema, bem como as atitudes e opiniões de indivíduos entrevistados quanto ao planejamento de investimento em comunicação de marketing, além dos mecanismos de controle e análise dos resultados obtidos.

Os dados obtidos e as respostas foram analisados com base na triangulação e encadeamento das evidências. Esse método torna possível que evidências provenientes das questões de pesquisa levem às conclusões ou considerações finais do estudo, mantendo consistência ao longo de todo o processo e também se o caminho for inverso. Dessa forma, evitamos as ideias tendenciosas e comunicamos melhor a lógica entre o plano de execução da pesquisa e suas conclusões (Martins, 2006).

Após a realização de 2 pré-testes em empresas que aceitaram participar da pesquisa, foram construídos e analisados dois casos em profundidade, com o objetivo de identificar o processo e planejamento de comunicação de marketing e sua integração ao ponto de venda, bem como os mecanismos utilizados pelas duas empresas para a avaliação do desempenho e retorno de tais investimentos.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em função do grau de profundidade, conhecimento dos processos de avaliação e dos indicadores utilizados pelas empresas como também entrevistas realizadas com os franqueados, apenas duas empresas aceitaram participar do estudo em profundidade.

A empresa A é uma organização nacional fundada nos anos 80, que iniciou suas atividades com a comercialização de produtos na forma de catálogo e venda por telemarketing. Atualmente faz parte de um importante conglomerado têxtil, sendo responsável pela produção, comercialização, importação e exportação de produtos em seu setor de atuação. De acordo com o diretor de marketing, a empresa sempre teve foco no desenvolvimento e posicionamento da marca, com uma visão pioneira e

empreendedora, investindo amplamente em ações de marketing e comunicação de marketing, envolvendo fortes inserções em mídia. Possui canal de distribuição exclusivo com cerca de 200 lojas próprias e franqueadas, posicionadas nas principais capitais do Brasil. É a maior rede especializada no segmento de atuação e possui um *mix* de produtos que busca recriar também tendências de moda e *design* a partir do desenvolvimento de produtos diferenciados, investindo no posicionamento da marca de suas lojas.

A segunda, empresa B, tem forte atuação no setor de perfumaria e cosméticos e faz parte de um conglomerado de quatro marcas e diversas submarcas. Atua por meio do sistema de distribuição multicanal com vocação empreendedora, combinando as franquias às lojas virtuais, envolvendo a revenda de produtos, através de representantes, por catálogo para atender o consumidor em todas as suas necessidades e momentos. Suas marcas possuem imagem reconhecida pelo mercado com premiações institucionais nas áreas de sustentabilidade, processo de gestão e inovação. Essas conquistas, de acordo com a empresa, são fruto da competência na operação dos negócios, da dedicação da rede colaborativa, da inovação e qualidade dos produtos e da estratégia baseada em sustentabilidade.

Os estudos de caso A e B apresentados formaram a base desse nosso atual trabalho, por meio do desenvolvimento de uma síntese comparativa do processo de planejamento da comunicação de marketing e os mecanismos de avaliação da contribuição da comunicação de marketing no ponto de venda em empresas que utilizam o formato de franquia para a comercialização e construção de relacionamentos com seus consumidores. De forma sumarizada, apresentamos as características principais dos dois casos no Quadro 2.

	Caso A	Caso B
Processo de planejamento da Comunicação de Marketing Integrada	<p>Realizado no período do planejamento estratégico com a participação dos principais gestores da empresa.</p> <p>Definição dos percentuais a serem investidos anualmente, com base no faturamento da empresa</p> <p>Utilização de dados históricos com a evolução do comportamento do consumidor, concorrência, sazonalidade, indicadores quantitativos e financeiros.</p>	<p>Planejamento da comunicação é centralizado, mas conta com a participação da gestão intermediária, gerentes de produtos e marcas, dos másters franqueados e franqueados.</p> <p>Definição dos percentuais sobre o faturamento são definidos no planejamento, mas é permitido que alguns másters franqueados e franqueados realizem ações regionais.</p> <p>Utilização de plataformas sistêmicas integradas para acompanhamento dos resultados das ações de comunicação, com dados financeiros e desempenho das franquias após cada campanha.</p>
Objetivos da Comunicação de Marketing Integrada	<p>Identificar, atrair, manter e fidelizar os clientes à marca.</p> <p>Criação de elementos experienciais para ativação e maior volume de vendas</p>	<p>Ações de comunicação de acordo com os seguintes objetivos: consciência do valor de uso; atenção para o produto; interesse despertado; conhecimento sobre a marca e linha de produtos; desejo e motivação de compra; possibilidade de interação e fidelização com clientes; compartilhamento de experiência – boca a boca.</p>
Comunicação no ponto de venda	<p>Promover produtos, coleções, além de estimular aumento do ticket-médio</p> <p>Baixo grau de participação dos franqueados</p> <p>Elementos experiências, de design e de visual merchandising são definidos pelo marketing e revistos a cada 5 anos.</p> <p>Elaboração de um book com definições da comunicação na loja, design de prateleiras, <i>layout</i> e disposição dos produtos.</p> <p>Treinamento constante das equipes de vendas fornecido pelo franqueador, não vinculado ao orçamento da comunicação.</p>	<p>Busca criar ambiente estimulante e favorável à decisão e efetivação da compra</p> <p>Percentual de investimentos é definido a partir da receita da loja e balizados por volumes e preços dos materiais de comunicação adquiridos por cada franqueado, bem como desempenho e evolução das lojas.</p> <p>Grande participação dos máster-franqueados e franqueados no processo de implementação, mas com forte controle da franqueadora sobre os elementos de comunicação e experiência para garantir forte associação e padronização da marca.</p> <p>Treinamento recebe um percentual de investimentos fora do montante para a comunicação, além de ações pontuais realizadas pelos franqueados.</p>
Indicadores de desempenho da comunicação	<p>Fornecido pela agência prestadora e parceira na gestão da comunicação integrada.</p> <p>Avaliação esporádica de medidas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiência com base: aderência das campanhas; compatibilidade com os objetivos específicos de cada ação; cumprimento de cronograma e alocação dos recursos - Eficácia – qualidade do conteúdo; públicos atingidos, indicadores econômicos e financeiros com base no desempenho passado de vendas. <p>Não são utilizados modelos para análise e avaliação das ações de comunicação.</p>	<p>Utiliza plataformas integradas com pesquisas, permitindo a utilização de métricas qualitativas e quantitativas com ênfase na análise dos seguintes pontos: eficiência, eficácia e efetividade, além da busca do retorno campanhas de comunicação integradas por ciclo.</p> <p>Metodologia possibilitou o desenvolvimento de maior entendimento e reconhecimento maior da contribuição das ações de comunicação para a construção de valor no curto, médio e longo prazos.</p> <p>No ponto-de-venda são realizados testes pela franqueadora e franqueados para avaliação de determinadas ações de comunicação, seus resultados são comparados com lojas semelhantes definidas como controle para avaliação do desempenho e resultados alcançados</p>

	<p>Monitoramento pontual do desempenho das lojas a partir do calendário de comunicação, ainda não é desenvolvido. Apenas são realizadas pesquisas qualitativas após veiculação das campanhas, com a apresentação do volume de vendas por praça e franquias.</p>	
<p>Integração do CRM para a análise de desempenho da comunicação</p>	<p>CRM ainda em fase de implementação e utilizado apenas por uma parcela dos franqueados. Conhecimento sobre o comportamento de compra dos consumidores e análise da percepção da marca é realizada, mas ainda no formato de pesquisas qualitativas. Ainda há oportunidade para aprimoramento do relacionamento com os clientes e partir de estímulo ao cadastramento dos dados e acompanhamento do seu comportamento nos pontos-de-venda. Ainda não foram desenvolvidos indicadores de desempenho com foco nos clientes (<i>customer lifetime value</i>), resultados financeiros (<i>shareholder value</i>) e dados sobre o desempenho da loja e do canal de venda.</p>	<p>Possui plataformas integradas para gestão do relacionamento com clientes, com disponibilidade de acesso para todas as áreas de gestão da empresa e para franqueados. Gestão do relacionamento com cliente é realizado em plataformas digitais (em tempo real), permitindo a análise de clusters regionais e dados sobre o perfil dos consumidores. Atualmente, realiza também ações integradas nos vários canais de atuação (ponto-de-venda, <i>e-commerce</i>, catálogo, <i>etc.</i>) Ações de fidelização e criação de experiências diferenciadas com a marca são avaliadas, mas ainda no formato de pesquisas qualitativas. Indicadores de desempenho e evolução do desempenho do cliente individual ainda não estão sendo utilizadas. Modelo de análise do retorno do investimento para a comunicação está em fase de implementação. Falta desenvolver indicadores que permitam uma visão integrada da contribuição e possíveis reações dos clientes e concorrentes.</p>

Quadro 2 - Síntese comparativa dos estudos de caso utilizados

Fonte: Elaborado pelos autores

Observamos grande relevância do processo de planejamento da comunicação como forma de garantir que os resultados das ações individuais e integradas sejam alcançados. No entanto, as empresas analisadas ainda apresentam diferenças significativas quanto aos mecanismos utilizados para a avaliação da contribuição da comunicação de marketing.

Outro ponto de destaque está na implementação da estratégia multicanal nas duas empresas, permitindo que o consumidor tenha contato com a marca e seus produtos onde, quando e como precisa, ao mesmo preço. Essa proposta multicanal está mais consolidada na empresa

apresentada como caso B, mas foi considerada importante e em estágio de desenvolvimento no caso A. Acredita-se que o desenvolvimento dessa atuação multicanal permitirá também a consolidação dos programas de relacionamento do cliente e a construção de plataformas para seu gerenciamento.

Há oportunidades para o aprimoramento do processo de gestão da comunicação de marketing com a implementação de sistemas de informações que facilitem o cruzamento dos dados sobre o desempenho financeiros e não financeiros das ações realizadas, criando condições para o desenvolvimento de uma estrutura conceitual, conforme objetivo determinado deste trabalho.

4 MODELO CONCEITUAL

Consideramos que o processo de planejamento e desenvolvimento da comunicação de marketing é fundamental para a proposta de um modelo de comunicação de marketing integrado. As etapas de planejamento, desenvolvimento, implementação e controle devem ser consideradas para que as estratégias e ações traçadas contemplem os objetivos e metas esperados. Cuidado especial também deve ser destinado ao cumprimento do orçamento, que deve orientar todo o processo de gestão dos recursos da comunicação de marketing.

Nesse contexto, os objetivos da comunicação devem ser definidos a partir da estratégia e direcionamento de investimentos constantes para a construção de marca e aumento do *brand equity*, conforme mencionado por muitos autores em estudos apresentados anteriormente (Aaker & Joachimsthaler, 2009; Keller & Machado, 2006; Petersen *et al.*, 2009; Yanaze, Freire, & Senise, 2010).

Alinhadas à definição de objetivos, devem ser estabelecidas metas quantificáveis e coerentes, pois sua ausência faz com que os objetivos sejam vagos e difíceis de serem mensurados e alcançados. Essa evolução permite a difusão de indicadores de desempenho para avaliação, análise e controle da contribuição da comunicação de marketing para os resultados da organização. Entretanto, tais indicadores não necessariamente precisam ter uma abordagem exclusivamente financeira.

Do ponto de vista de marketing e da comunicação de marketing, a avaliação pode também estar baseada em índices e indicadores não financeiros, que acompanhem a evolução do reconhecimento da marca, graus de satisfação e fidelização dos clientes, crescimento da confiança e mudança do comportamento do consumidor. Essa abordagem surge da interação da área de comunicação com toda a organização, permitindo a coleta, manutenção e análise de dados e informações importantes para o planejamento e tomada de decisão e sua importância é reforçada nesse modelo.

No entanto, ainda há muitas oportunidades para aprimoramento do processo de planejamento, com o compartilhamento dos níveis de planejamento da comunicação entre franqueados e franqueadores, uma vez que tais investimentos são realizados e implementados em todas as regiões de atuação da marca, por vários franqueados, exigindo a constante troca de dados e informações entre franqueador e franqueador para maior controle e avaliação dos resultados.

Como os objetivos da comunicação não se limitam à busca de resultados associados ao comportamento de compras e tomada de decisão, pois contêm também os níveis cognitivos e

emocionais do consumidor, passa a ser fundamental a implementação de mecanismos de gestão da comunicação que considerem também os elementos geradores de experiências. Nesse sentido, é necessário que sistemas integrados de gestão da comunicação de marketing sejam desenvolvidos, contemplando a coleta, armazenamento, operacionalização e monitoramento dos dados referentes ao plano de comunicação marketing, mesurados pelo grau de integração das ações de comunicação, efetividade, eficácia e eficiência dessa comunicação de marketing, cujo procedimento segue a sequência: selecionar, organizar, atualizar, congrega e armazenar as informações representativas dos resultados financeiros e não financeiros relacionados aos objetivos e metas das ações de comunicação de marketing. Outro aspecto do modelo proposto é a observação do nível mercadológico e situacional da empresa, mensurado por meio dos dados sobre as ações e suas relações com as variáveis internas e externas representativas dos diferentes públicos alcançados pela comunicação de marketing. Finalmente propomos observar, no nível individual, as informações sobre o comportamento do consumidor e a evolução, associando às ações de comunicação de marketing e elementos geradores de experiência positiva com a marca.

Na perspectiva da comunicação de marketing, a consolidação dessas informações possibilita uma visão ampla, integrada, clara, consistente e constante para os gestores responsáveis pela gestão dessa atividade.

A proposta de integração e gestão da comunicação de marketing, representa, portanto, uma iniciativa de gestão que demanda o desenvolvimento de plataformas sistêmicas. A integração de informações de comunicação de marketing em plataforma sistêmica, têm como principais vantagens ser um instrumento de gestão constante da comunicação integrada, criar registros históricos fornecendo diretrizes para a definição de objetivos e metas para a alocação dos recursos em comunicação de marketing (propaganda, promoção, publicidade, venda pessoal, comunicação no ponto de venda, merchandising, marketing digital, mídias sociais, entre outras).

Este modelo sugere que a definição de objetivos e metas permitem uma visão centrada no cliente, a partir da criação de indicadores que representam o desempenho, tais como a avaliação do valor e satisfação do cliente (*value equity*), avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, a avaliação do cliente quanto à manutenção do relacionamento e potencial de adoção da marca (*relationship equity*).

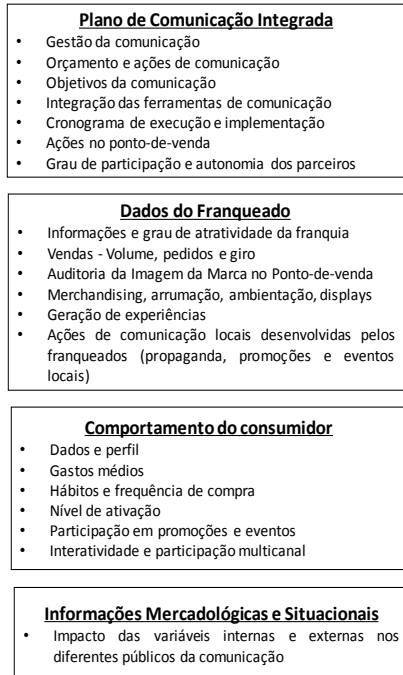
A ideia de valor do consumidor (CLTV) e sua avaliação em termos de geração de faturamento e

rentabilidade são inovadoras e são fundamentais para a sobrevivência de marcas no mercado de bens de consumo. Investir na análise e no conhecimento do seu cliente proporciona à organização um preparo estratégico para enfrentar as possíveis alterações no comportamento do consumidor, bem como possíveis

reações às ações dos concorrentes, em especial àquelas associadas às ações de comunicação e posicionamento da marca.

Após tais considerações, a proposta desse modelo conceitual está retratada na Figura 1:

Informações – Plataformas de Gestão da Comunicação



Indicadores para Avaliação da Comunicação em Franquias

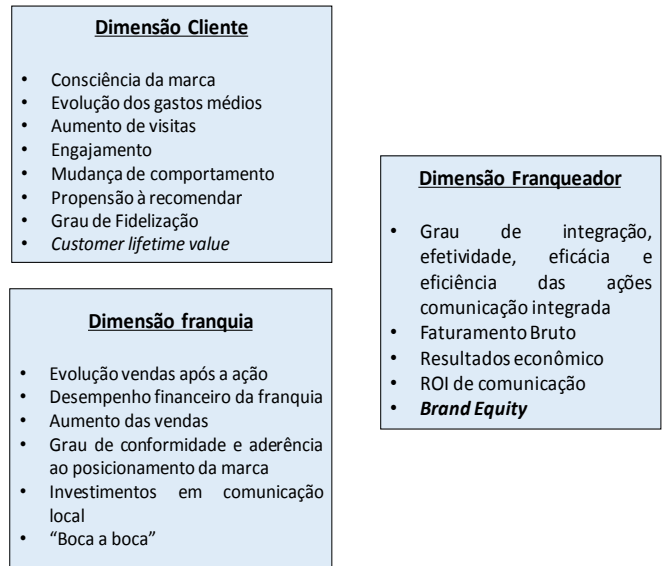


Figura 1- Proposta de modelo conceitual (*conceptual framework*) para avaliação da comunicação no ponto de venda

Fonte: Elaborado pelos autores

Dimensão fabricante/fornecedores:

Conforme definições teóricas, as variáveis que devem ser monitoradas pela empresa e que serão importantes para a construção das plataformas de gestão da comunicação classificadas da seguinte forma; plano de comunicação de marketing integrada envolvendo o mapeamento da gestão da comunicação, descrição do orçamento e ações de comunicação, classificação dos objetivos da comunicação, integração das ferramentas de comunicação, cronograma de execução e responsáveis pela implementação, descrição das ações de comunicação no ponto de venda sugeridas no plano de comunicação, participação e autonomia dos parceiros (franqueados) no processo de comunicação.

Considerar os dados e características do franqueado por meio da verificação do grau de atratividade do ponto de venda, histórico de vendas, auditoria da imagem da marca no ponto de venda,

merchandising (arrumação, ambientação, displays, etc), Ações de comunicação locais desenvolvidas pelos franqueados.

Considerar as características e comportamento do consumidor. Observar os dados sobre o perfil dos consumidores e clientes, evolução dos gastos dos clientes desde o início do relacionamento com a marca, hábitos e frequência de compra, nível de ativação (respostas dos consumidores às ações de comunicação desenvolvidas pelo franqueador e pela franquia), participação em promoções e eventos, interatividade e participação multicanal. Considerar ainda o grau de integração e interatividade do consumidor e cliente em todos os canais de relacionamento desenvolvidos pela organização (franqueador e franquias).

A etapa final consiste em integrar as informações mercadológicas e situacionais, mensuradas pelo alcance das variáveis internas e externas relacionadas ao público alvo.

Outras variáveis podem ainda ser adicionadas e testadas nessas plataformas, no entanto, a consolidação de dados excessivos nos níveis apresentados anteriormente pode dificultar o monitoramento e análise de eficácia, eficiência e efetividade, quando não compreendidos por todos os responsáveis pela atividade de planejamento e gestão

da comunicação de marketing, em especial pelos franqueados.

Como resultado para a avaliação de desempenho da comunicação em franquias, sugere-se alguns indicadores classificados em três dimensões expostas de forma sumarizada no Quadro 3, Quadro 4 e Quadro 5 a seguir.

Consciência da marca - Porcentagem da população total que reconhece a marca e sensível às ações de comunicação realizadas pela marca e pelo ponto-de-venda
Participação e evolução dos gastos médios por categoria – Evolução das compras da marca, como porcentagem das compras totais por clientes, associados às ações de comunicação e ferramentas no ponto-de-venda.
Número de visitas – visitas de clientes atuais e de novos clientes impulsionados pelas ações de comunicação, em especial no ponto-de-venda.
Engajamento com a marca - Influências positivas de identificação com a marca, por meio da motivação do consumidor para interagir e/ou cooperar com sua divulgação.
Engajamento no ponto-de-venda – evolução da participação do consumidor e grau de adesão às ofertas no ponto-de-venda, para o aumento das compras e consolidação da fidelização;
Mudança de comportamento do consumidor - variações e tendências evolutivas no comportamento do consumidor
Propensão a recomendar – porcentagem de consumidores que recomendam a marca e ações favoráveis de comunicação para novos clientes públicos da marca
Grau de Fidelização – Evolução dos tipos de respostas e grau de conhecimento do cliente sobre a marca e ações de comunicação.
<i>Customer lifetime value</i> - indicador de valor do cliente individual ou na forma agregada de valor ao longo da vida do cliente. De acordo com os objetivos de comunicação podem ser desenvolvidos em três formas: Processo e avaliação e maximização da lealdade do consumidor (<i>Customer Loyalty Management</i>); Estratégia de gerenciamento das interações da empresa com clientes e consumidores (<i>Customer Relationship Management</i>) e estratégia de gerenciamento baseada na gestão individual de cada consumidor com o objetivo de garantir maior lucro ao longo da vida desse relacionamento (<i>Customer Value Management</i>)

Quadro 3 - Dimensão Cliente

Fonte: Autores, 2018

Evolução vendas após a ação de comunicação integrada - Vendas incrementais após a ação de comunicação (em especial implementadas no ponto-de-venda) - Curto prazo seguindo o cronograma de comunicação
Desempenho financeiro da franquia – Evolução percentual de margens, faturamento, lucro por franquia, linha de produto e submarca associados às ações de comunicação e cronograma das campanhas.
Aumento das vendas – Evolução das vendas associados às ações de comunicação e cronograma das campanhas
Grau de conformidade e aderência ao posicionamento da marca - respeito aos padrões da imagem da marca, condições físicas e grau de associações que garantam o reconhecimento da marca em cada uma das lojas;
Investimentos em comunicação local – evolução dos investimentos em comunicação realizados pelos franqueados em mídias locais, vinculadas às ações de comunicação integradas.
“Boca a boca” – iniciativas das franquias associadas às ações de comunicação em redes sociais, sites, blogs, <i>banners</i> , <i>podcasts</i> e mais recentemente a eventos e patrocínios locais.

Quadro 4 - Dimensão franquia

Fonte: Autores, 2018

Avaliação do plano de comunicação pelo grau de integração, efetividade, eficácia e eficiência das ações comunicação integrada, inclusive das utilizadas no ponto de venda.
Resultado econômico da comunicação para a empresa. Sugere-se a utilização do lucro econômico, definido como lucro líquido de operação após impostos menos o custo de capital investido nas ações de comunicação.
ROI de comunicação, ou seja, cálculo do retorno obtido para cada real investido em ações de comunicação no ponto de venda, a partir das iniciativas do franqueador. Deve contemplar os investimentos previstos em merchandising e visual merchandising no plano de comunicação e todas as ações adicionais que estejam contempladas no plano da marca e na gestão da experiência do consumidor no ponto-de-venda, buscando identificar o alcance dos objetivos traçados.
<i>Brand Equity</i> , mensurado pelos componentes que influenciam o comportamento do consumidor, que criem elementos experienciais com a marca e que sejam capazes de gerar resultados também financeiros com a consolidação da marca no mercado. Sugere-se mecanismos de avaliação e rastreamento, com determinada frequência, que busquem avaliar a evolução da imagem da marca.

Quadro 5 - Dimensão franqueador

Fonte: Autores, 2018

5 CONCLUSÕES

A importância crescente das atividades e recursos destinados para a comunicação e criação de experiências diferenciadas para a construção de marca justificam a necessidade do desenvolvimento de modelos para avaliação e mecanismos de mensuração dos resultados. Esses investimentos são ainda maiores em mercado de bens de consumo, em ambientes econômicos adversos e em empresas que necessitam desenvolver diferentes formatos de canal para entrega de produtos e serviços de forma a consolidar o posicionamento de suas marcas.

Partiu-se de uma abordagem na qual é fundamental estruturar a atividade de comunicação em torno das etapas que compõem o processo de planejamento da comunicação, permitindo que se estabeleça relações entre as ações de marketing e comunicação, os objetivos traçados e os mecanismos para avaliação e mensuração dos resultados alcançados.

Acredita-se que essa é uma área promissora de pesquisa para acadêmicos e profissionais de comunicação, pois a pressão para a obtenção de resultados no curto prazo pode resultar no desenvolvimento de ações com pouca eficiência e eficácia e com baixo nível de contribuição para a construção da marca no longo prazo. A área de comunicação enfrenta grande dificuldade e isolamento em muitas organizações devido ao seu papel limitado e pouca participação na condução da estratégia e contribuição para a visão e resultados de longo prazo. Ainda se observa baixo nível de comprometimento com o cumprimento do plano de comunicação, alcance dos objetivos, integração das ações e execução do orçamento, dada a dificuldade

dos profissionais da área em quantificar e qualificar o retorno de suas atividades.

No formato de distribuição exclusivo ou semi-exclusivo de franquias, a preocupação com a criação de mecanismos para avaliação da comunicação é ainda mais importante, pelo fato da gestão da comunicação e dos pontos de contato da marca com o consumidor (ponto-de-venda) representarem parcerias entre duas ou mais empresas independentes na busca de ganhos mútuos. Essa relação, muitas vezes conflituosa, exige que as partes envolvidas realizem investimentos constantes e significativos em comunicação, mas que muitas vezes são definidos apenas pelos detentores da marca (franqueadores) e agências de comunicação terceirizadas, sem o adequado envolvimento dos gestores das franquias para o maior controle dos elementos e imagens associados à marca, em especial nas franquias, importantes pontos de contato com os consumidores em mercados de bens de consumo.

Por outro lado, nesse formato de canal há maior transparência dos dados e informações ao longo de toda a cadeia (fornecedores, fabricantes, franqueadores e franqueados), com controle do fluxo de comunicação e possibilidade de compartilhamento das experiências e resultados obtidos e implementados pelos franqueados. Isso se torna possível com a consolidação de sistemas de informações ou plataformas de gestão para a avaliação do desempenho de todas as ferramentas e formas de comunicação também no ponto de venda, para a melhoria do relacionamento com os clientes e consolidação das marcas.

Percebe-se oportunidades para o aprimoramento do processo de gestão da

comunicação com a implementação de sistemas de informações que facilitem o cruzamento dos dados sobre o desempenho financeiro e não financeiro das ações de comunicação de forma integrada e sua contribuição para a geração de resultados nas dimensões dos franqueadores, franqueados e clientes. Com o desenvolvimento da estrutura proposta pelos autores, acredita-se ter alcançado os objetivos, além de ser viável sua implementação em empresas do setor de bens de consumo que atuam no formato de canal exclusivo e semi-exclusivo de franquias.

Mesmo sendo considerado um tema relevante pelas empresas participantes, ainda há muitas restrições para obter dados e informações para a realização de pesquisas em profundidade nas organizações que atuam no Brasil. Essa dificuldade é ainda maior em franquias, em função da existência de regras e acordos contratuais definidos nos códigos de conduta e protocolos de segurança, que limitam a participação de gestores, franqueados e prestadores de serviços neste tipo de estudo. Outra limitação identificada nos casos é o fato da área de comunicação não ser considerada estratégica e possuir papel secundário na consolidação das marcas no longo prazo, tornando o desafio de avaliação da comunicação ainda maior para os gestores e participantes desse processo.

A abordagem da pesquisa e o modelo (*framework*) conceitual proposto podem também impulsionar o desenvolvimento de novas pesquisas sobre a avaliação da comunicação em franquias de serviços, bem como a expansão da discussão e aplicação em empresas que atuem em outros formatos de canais de distribuição.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2009). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre. Bookman Editora.
- Belch, G. E., & Belch, M. E. (2014). *Propaganda e Promoção-: Uma Perspectiva da Comunidade Integrada de Marketing*. Porto Alegre. AMGH Editora.
- Cohen, M., & Silva, J. F. da. (2000). O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 109–131.
- Crescitelli, E., & Shimp, T. A. (2012). *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2007). *Métricas de marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar*. Tradução de RIBEIRO, LB Porto Alegre: Bookman.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Kumar, V., Shah, D., & Venkatesan, R. (2006). Managing retailer profitability—one customer at a time! *Journal of Retailing*, 82(4), 277–294.
- Martins, G. A. (2006) *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo. Atlas.
- Mattar, F. N., Oliveira, B., & Motta, S. (2014). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise* (Vol. 7). Rio de Janeiro. Elsevier.
- Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V., & Atkinson, G. (2009). Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*, 85(1), 95–111.
- Quelch J. A., & Cannon-Bonventre, K. (1983), Better Marketing at the Point of Purchase, *Harvard Business Review*, 61(6), 162-169.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11–23.
- Rimlinger, C. (2011). Push and pull marketing strategies: using them to your advantage. *Franchising World*, 43(12), 15–16.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.
- Schultz, D. E., & Barnes, B. E. (2001). *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. São Paulo: Qualitymark Editora Ltda.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1994). *The new marketing paradigm: Integrated marketing communications*. São Paulo: McGraw Hill Professional.
- Stahl, H. K., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (2003). Linking customer lifetime value with

shareholder value. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 267–279.

Yanaze, M. H., Freire, Otávio. Senise, Diego. *Retorno de Investimentos Em Comunicação* (2013). *Avaliação e Mensuração*. São Paulo: Difusão Editora/SENAC.

Yanaze, M. H., Freire, O., & Senise, D. (2010). Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração. 2010. *São Caetano Do Sul, SP: Difusora Editora*.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman Editora.

Websites consultados

Associação brasileira de franchising – ABF – (2015). Evolução do Setor 2003 – 2013. Números do Franchise. News Letter ABF. Recuperado em 14 maio 2013, de <http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>

Point-of-Purchase Advertising International - POPAI (2013). Global Associations for Marketing at Retail. Aumenta a decisão de compra dos consumidores no interior da loja. Pesquisa POPAI INTERNACIONAL Recuperado 10 abr 2013, de <http://www.popaibrasil.com.br/pesquisa-popai-internacional-aumenta-a-decisao-de-compra-dos-consumidores-no-interior-da-loja>