



Gerenciamento dos Processos de Comunicação¹

Elizete de Azevedo KREUTZ²
UNIVATES, Lajeado, RS.

Resumo

Os processos de comunicação, fundamentais para o sucesso de uma organização, fazem parte de um sistema complexo e mutante e sua gerência exige profissionalismos. É preciso encontrar novos e melhores meios de comunicação com o consumidor e também com os demais públicos de interesse da organização. Para isso, é preciso redefinir o papel de cada um dos envolvidos nesse processo de marketing e comunicação. O objetivo deste estudo é verificar as opiniões de autores consagrados sobre o cenário atual, a marca, o gerenciamento da comunicação, utilizando a metodologia da pesquisa bibliográfica. O resultado é construção de um Modelo de Molécula dos Públicos de uma Organização que permite mapeá-los, verificar seus pontos de contato, simular situações e cenários diversos, traçar a direção estratégica, bem como definir posicionamento, metas, táticas e avaliações.

Palavras-chave: comunicação, marketing, gestão estratégica, marca, públicos.

Os processos comunicacionais e o novo cenário

Em nosso mundo contemporâneo, com maior ou menor grau, as empresas públicas ou privadas têm aprendido que a habilidade de comunicação efetiva e eficaz com seus públicos é fator imprescindível para o sucesso das mesmas. A globalização, juntamente com a ferrenha competição, tem impulsionado a participação da área da comunicação nas organizações. De um período sem diálogos (até anos 70 - a simples venda de mais produtos), passando pelo período de libertação (por volta de 1985 - o fim da ditadura) e amadurecimento (anos 90), estamos, finalmente, alcançando o profissionalismo da área.

Devemos, também, considerar que o advento das novas tecnologias e a mudança de comportamento do consumidor, provocada por elas, têm mudado a forma como “se faz” a comunicação e o marketing.

Muitos consumidores não têm respondido positivamente às formas tradicionais de

¹ Trabalho apresentado no NP Publicidade e Propaganda do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Comunicação Social, professora e coordenadora do grupo de pesquisa em Marcas da UNIVATES, email: eakreutz@univates.br



campanhas publicitárias, de alguns comerciais e de algumas peças publicitárias impressas, ou preenchimento de cupom que “dá direito a prêmios”. Do *outdoor* ao *banner* de Internet, muitos veículos, anúncios, ações disputam a atenção do consumidor. A mortalidade infantil dos anúncios (e da Comunicação!) é quase inevitável (Brochand, 1999).

É preciso encontrar novos e melhores meios de comunicação com o consumidor e também com os demais públicos de interesse da organização. Para isso, é preciso redefinir o papel de cada um dos envolvidos nesse processo de marketing e comunicação.

É preciso reinventar as áreas de marketing e comunicação e integrá-las para evitar ações repetidas desnecessariamente e concentrar esforços em ações que atinjam os objetivos pré-definidos, sejam eles promocionais ou institucionais (Belch, 2001/M&M 2001).

Para que isso ocorra de maneira satisfatória, se faz necessário pensar na organização de forma holística – é o pensamento complexo e o holograma de Edgar Morin aplicado nas organizações. Entretanto, para obtermos resultados efetivos não basta “olharmos holisticamente” apenas as organizações. Precisamos observar o seu cenário e todos os elementos que o compõem.

Em relação ao marketing e à comunicação também precisamos de compreensão e atenção holística, visto que é a imagem da organização perante o público que determinará a existência da mesma, para o bem ou para o mal, ou a sua extinção.

Esta visão de “longo alcance” da organização nos permitirá perceber, observar e gerenciar os processos que, através de inventários e mapas, conduzem esse “ser vivo” ao sucesso.

De forma geral, o gerenciamento de processos³ possui os seguintes objetivos:

1. evitar a dispersão de recursos e de tempo;
2. evitar a rivalidade entre departamentos e
3. proporcionar a compreensão de que as atividades individuais fazem parte de um todo (estratégia global da organização e a satisfação dos públicos).

O gestor dos processos tem a tarefa de garantir que todos os executores dos processos os entendam, sejam treinados neles, tenham as ferramentas necessárias e sigam o planejamento especificado. Segundo Hammer (2002, p. 82),

(...) o gerenciamento de processos é uma abordagem estruturada que visa a melhorar o desempenho, centrada em um projeto disciplinado e na execução cuidadosa dos processos de negócio, grupo organizado de atividades relacionadas, que atuam em conjunto para criar um resultado de valor para os clientes (...). O gerenciamento de processos garante que

³ Michael Hammer. Sob o mesmo guarda-chuva, publicado na HSM Management 34, de setembro-outubro de 2002, páginas 81 - 85.



as atividades sejam pensadas, projetadas e realizadas e um contexto processual. Quando os funcionários perceberem que suas atividades individuais são parte de algo maior, alinham-se em torno do cliente e de um objetivos comuns. Quando um processo tem um desenho explícito de ponta a ponta, as pessoas podem realizá-lo de forma consistente e os executivos podem melhorá-lo de maneira disciplinada. O gerenciamento de processos garante processos bem projetados, que são obedecidos e permanecem atualizados.

Para a comunicação, o gerenciamento de seus processos funciona de maneira semelhante, fornecendo parâmetros e apresentando contextos para integração de iniciativas que levam à melhoria de desempenho.

Atualmente, verificamos uma ascensão do profissional de comunicação corporativa, mais especificamente, do gestor de comunicação. Além do aumento de seus benefícios materiais e salariais, esses profissionais conquistaram mais abertura para participação em altas esferas de decisão e elaboração de estratégias das organizações.

Segundo alguns profissionais da área entrevistados pela M&M⁴, essa crescente consolidação da importância do gestor de comunicação ocorre em virtude de:

1. a demanda é maior que a oferta;
2. quanto maior a regulação do mercado, maior a necessidade desse profissional;
3. exigências sociais por empresas mais transparentes e com relacionamento social mais amplo.

Em resumo, há uma crescente necessidade de excelência na comunicação e no relacionamento das organizações com seus públicos de interesses, seja para tornar os profissionais mais conscientes de sua importância, através da comunicação interna, seja para informar e disseminar os valores da organização. E o gestor é esse profissional de liderança pela consciência pró-ativa das organizações.

Esse profissional altamente qualificado deve agregar às suas tradicionais habilidade:

1. amplo conhecimento de organizações e mercados (mundo dos negócios);
2. trânsito no governo e na sociedade civil organizada;
3. falar a língua dos mais variados setores da economia;
4. sensibilidade para perceber tendências sociais e mercadológicas;
5. planejar a interlocução inteligente e eficaz nos mais inusitados cenários;
6. possuir repertório crítico e estar bem preparado.

A multidisciplinariedade desses profissionais permite que sejam pessoas versáteis, com desenvoltura em sociologia, antropologia, psicologia, política, história e com afinidade com o mundo empresarial (negócio, gerenciamento e RH). Sua principal função é gerir relacionamento da organização com: formadores de opinião, imprensa, comunidade. Além

⁴ O papel dos gestores de comunicação. Artigo publicado no Jornal meio & Mensagem, de 03 de novembro de 2004, p. 7-11.



da sua interface com: o marketing institucional, as relações trabalhistas, governo e RH. O profissional também deverá estar apto para gerenciar situações especiais (crise) e estar envolvido em causas sociais.

Para atingir seus objetivos, esse profissional disporá de técnicas de jornalismo, de marketing, relações públicas, além de logística e organização. As ferramentas são várias. Entretanto, precisamos considerar que multimídia, avalanche de informações e tempo (dos públicos) são fatores atuais que desafiam a competência desse profissional. Além disso, Walter Longo⁵ (2004, p. 92) apresenta sua grande preocupação:

(...) nossa indústria da comunicação está dividida por ferramentas e não por processos (...) uma quantidade de ferramentas que a gente hoje separa, divide, segmenta, estratifica e – com isso – perde-se a noção de que não existem mais esses muros separando cada uma dessas ferramentas.

Gracioso⁶ (2004, p. 86) ainda adverte: “Não há uma única forma de se comunicar. Porém, há um fator comum entre tudo isso que é o pensamento estratégico”.

E para se construir esse pensamento estratégico é preciso que a organização esteja em sintonia com a realidade do mercado. O diagnóstico da organização e a “tomada de pulso” do mercado⁷ são fundamentais, pois proporcionam:

1. contínuas e extensas pesquisas de hábitos e atitudes em meios aos consumidores;
2. acompanhamento das tendências sociocomportamentais;
3. monitoramento da concorrência.

Cavalcanti (2006, p. 20) afirma que “uma vez estabelecidos os valores e identificado como eles se posicionam no cenário, a forma através da qual eles serão comunicados deixa de ser coadjuvante para desempenhar o papel principal no processo”. E, defendendo a idéia de Marshall McLuhan (1996) de que o meio é a mensagem, acrescenta que “no planejamento integrado de mídia, o conceito – a idéia central – deve determinar quais os canais serão usados para comunicar, de maneira consistente e eficaz, a mensagem ao público-alvo, a fim de atingi-lo em todos os pontos de contato possíveis”.

Segundo pesquisa das tendências do mercado publicitário, realizada pela TNS InterScience e publicada no *Jornal Meio & Mensagem*⁸ (2005), as sete ferramentas mais usadas pelos cem maiores anunciantes do País são:

⁵ Walter Longo. A nova natureza e dimensões da Comunicação com o Mercado. Revista da ESPM, jan/fev. 2004, p. 92.

⁶ Francisco Gracioso. Idem (p. 86).

⁷ Luca Cavalcanti. Comunicação Integrada: tão desafiadora quanto necessária. Artigo publicado no *Jornal Meio & Mensagem*, de 17 de abril de 2006, p. 20.

⁸ Avanço na comunicação total. Pesquisa das tendências do mercado publicitário publicada no *Jornal Meio & Mensagem*, em 9 de maio de 2005, p. 9 – 11.



- 86% eventos
- 80% promoção de vendas
- 78% Internet
- 78% pesquisa de mercado
- 72% PDV
- 62% patrocínio
- 52% Marketing Social
- 45% merchandising TV
- 34% Marketing Cultural

Diante da pergunta mais comum nos dias de hoje: qual é a melhor mídia? A mais adequada resposta ainda seria: aquela que melhor atinge meu(s) público(s), ou seja, aquela que está sempre atualizada, por isso, incorporada pelo meu(s) público(s).

Alguns pensadores da comunicação questionam se vivemos uma revolução ou uma evolução natural. Se considerarmos que o homem possui as mesmas necessidades e motivações básicas, a evolução nos parece mais natural. Reciprocidade, coerência, validação social, gostar, autoridade, escassez, saber é poder, continuam sendo os princípios básicos, identificados pela psicologia social, que levam uma pessoa a dizer sim⁹. Talvez possamos considerar uma revolução na comunicação. Não nos seus objetivos primários, de ser pertinente ao tema e relevante ao público para obter a resposta desejada, mas na inversão do processo: a partir do indivíduo para chegar aos meios e às linguagens.

Para Segura (2002)¹⁰ “A comunicação mais efetiva envia a um prospecto correto uma mensagem relevante, no momento propício, com a melhor ferramenta e intensidade apropriada”. Mas como fazer isso? Por onde começar?

Cavalcanti (2006, p. 20) adverte:

Antes de pensar na estratégia de comunicação, é fundamental pensar no que há para ser comunicado. (...) E para saber o que comunicar, é necessário um diagnóstico profundo de mercado vivido pela organização, considerando que, no ambiente de comunicação mercadológica, a marca, seus produtos e serviços são a expressão mais tangível e significativa dos valores de uma companhia.

Esse diagnóstico que Cavalcanti nos fala é a visão holística que comentamos anteriormente. As etapas são:

- conhecer o seu mundo (cenário) de forma abrangente:

⁹ Roberto Cialdini. A ciência da persuasão. Viver Mente & Cérebro, junho 2005, p. 88-95.

¹⁰ Manuel Segura, professor da Universidade Del Pacifico - Chile. Insight e Estilo de Vida. Palestra proferida na Univates em 2002.



- contexto sócio-histórico (meios, tecnologias, ferramentas disponíveis, acontecimentos gerais, regras e instituições...);
- imaginário coletivo (como as pessoas percebem o mundo e a organização);
- concorrência (parâmetro).
- conhecer a organização de forma total e precisa:
 - a razão de sua existência, bem como sua visão de mundo e suas crenças;
- seus produtos/serviços;
 - seus públicos e seus pontos de contato.
- determinar objetivos (de comunicação e marketing), metas e táticas;
- gerar efeito aura da marca – mais do que posicionamento, é uma organização com alma, essência que irá (retro)alimentar todos os relacionamentos.
- avaliar e ajustar constantemente (garantia de atualização).

Segundo Harvey (1993), vivemos profundas mudanças nas práticas culturais, políticas e econômicas. Emergem novas maneiras dominantes pelas quais experimentamos o tempo e o espaço, como vínculo mediador importante entre o dinamismo do desenvolvimento histórico-geográfico do capitalismo e os complexos processos de produção cultural e transformações ideológicas¹¹.

Toda mensagem (texto e/ou imagem) é um sistema de sinais organizado de acordo com códigos e sub-códigos que refletem certos valores, atitudes, convicções, suposições e práticas do sujeito emissor e receptor. Mesmo tendo repertórios diferentes, o ato de comunicar-se é fazer parte de uma determinada comunidade lingüística entendendo tal codificação, suas relações e o contexto que está inserida. Em outras palavras, a comunicação acompanha a evolução humana e tecnológica para poder cumprir sua função (Kreutz, 2001).

A comunicação é um reflexo do contexto sócio-histórico no qual ocorre a evolução dos meios, das técnicas, dos suportes e dos estilos que, por sua vez, criam novas necessidades, novos desejos e novas maneiras de ver o mundo.

Considerando apenas a nossa área, podemos afirmar que as novas tecnologias provocam uma nova forma de fazer a comunicação, que altera o imaginário coletivo que permeia o nosso sistema social. Apesar de haver uma nova percepção, um novo olhar, um novo comportamento, um novo público, permanece a necessidade primária da organização de ser vista, de ser identificada, de possuir a sua imagem, e a comunicação é que fará a interface da organização com seus públicos.

¹¹ Elizete de Azevedo Kreutz. As principais estratégias de construção de Identidade Visual Corporativa. Porto Alegre: PUCRS, 2001.



Para realizar essa interface da organização e o(s) público(s), a segmentação e variedade de ferramentas estão à disposição dos planejadores/gestores de comunicação. Para Gracioso¹², há uma progressiva tendência à segmentação. Para ele, “o que temos, cada vez mais, é a possibilidade de montarmos modelos variados de comunicação, um para cada problema ou objetivo específico”.

Gracioso¹³ (2006, p. 98) também identifica as sete arenas da comunicação com o mercado:

1. mundo do entretenimento;
2. esporte – patrocínio de esportistas e clubes;
3. mundo da moda;
4. comunicação promocional e dirigida (merchandising, promoções, concursos, premiações, Internet, *telemarketing*, entre outros);
5. grandes eventos promocionais, como salões e feiras;
6. propaganda tradicional.

Na discussão da convergência da mídia e o futuro dos veículos, Sirotsky¹⁴ aponta uma forte tendência: a mídia *center*. Segundo ele, é uma “plataforma multimídia que servirá como gerenciador de todos os conteúdos que fazem parte da vida das pessoas”, com o objetivo claro: monitorar os pontos de contato dos públicos, ou melhor, os hábitos das pessoas em relação às mídias, para gerenciar uma dinâmica de relacionamento que gera valor para todos os públicos envolvidos. Fidelidade emocional¹⁵ (2002) é mais do que atender às suas necessidades, é ter afeição, história comum e confiança no outro.

É comum encontrarmos na literatura brasileira classificações de público como interno, externo e misto. Esta classificação está baseada no critério geográfico e, segundo Steffen¹⁶ (2003), é insuficiente para dar conta de sua função.

A autora defende a existência de um **sistema social** em que **organização** e **público** são **parceiros**, pois um existe em função do outro e vice-versa. A sua noção de público é “qualquer indivíduo ou grupo cujos interesses podem afetar a organização, ou serem afetados pelas suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados”(p.110).

O **relacionamento** entre a organização e o público se dá pela **comunicação** e pelo **poder**.

A comunicação é um mecanismo, um meio para regular o relacionamento entre os dois elementos do sistema social que se manifestam através do uso da linguagem (se expressam, provocam reações, descrevem circunstâncias, argumentam,...).

¹² Francisco Gracioso. ESPM, jan/fev de 2006, p. 34.

¹³ Idem, p. 98

¹⁴ Nelson Sirotsky. ESPM, jan/fev de 2006, p. 45.

¹⁵ Rozanski; Baum & Wolfsen. Os fãs da marca e o “efeito aura”. HSM Management 31, mar/abril 2002, p. 84-90.

¹⁶ Ana Maria Steffen. O significado do conceito público no estilo de pensamento da comunidade científica da relações públicas. Porto Alegre: PUCRS, jan. 2003. Tese



Já o poder é o exercício de influência com base em interesses dos públicos que são influenciadores e influenciados, com variações de intensidade.

A autora classifica o público sob dois critérios: poder e comportamento.

Sob o critério poder, baseada em Simões (1995), Steffen apresenta quatro tipos de públicos: **decisão** (quem decide, ex. governo), **comportamento** (sua atuação favorece ou não o cumprimento dos objetivos da organização, ex. funcionários, clientes, fornecedores), **opinião** (influenciam decisões/ações da organização através de suas opiniões, ex. líderes comunitários, líderes da mídia, anônimos) e **consulta** (os que são consultados, ex. sindicatos, acionistas, outros). Além desses, cita os *Stakeholder*, termo elaborado por Freeman (1984).

Sob o critério comportamento, baseada em Hirschmann (1970), ela prevê três tipos de públicos: **voz** (influência, mantém-se no sistema), **saída** (não se mantém no sistema, cai fora caso não consiga legitimar decisões organizacionais) e **lealdade** (mantém-se no sistema colaborando para atingir os objetivos da organização).

Para Guimarães¹⁷ (2003), todo e qualquer público (*stakeholder*) ou qualquer instituição que possa afetar o valor daquilo que você está criando, deve ser monitorado. Os fatores que interferem na percepção desses públicos e no relacionamento com as organizações são:

- físicos (preço, pdv, distribuição, outros);
- emocionais (simpático, antipático);
- filosóficos (o que acha correto/concorda; o que acha errado/discorda).

Apropriando-se do Modelo de Molécula¹⁸ criado por Sam Hill e Cris Ledere, para mapear o portfólio de marcas e gerenciá-lo de forma mais efetiva, construímos um Modelo de Molécula dos Públicos de uma Organização.

Esse modelo é um processo dinâmico e, através desse mapa, é possível simular várias situações e cenários, traçar a direção estratégica (objetivos de comunicação e marketing), bem como definir posicionamento, metas, táticas e avaliações, pois:

- é um gerenciamento de processos mais eficiente;
- nos permite verificar o grau de influência dos diversos públicos de interesse da organização;
- nos permite verificar suas ligações (e pontos de contato) com a organização e com os demais públicos, bem como a avaliação de suas funções, motivações e influências;
- nos permite verificar/analisar o posicionamento da marca perante os públicos, sua imagem e

¹⁷ Ricardo Guimarães, ESPM março/abril 2003, p. 87.

¹⁸ Hill & Ledere. A molécula do portfólio de marcas. HSM Management 31, mar/abril de 2002.



- consertar, reposicionar a marca e seus públicos através de estratégias adequadas aos casos específicos, no momento adequado, com a linguagem e ferramentas adequadas.

Devemos considerar o gestor de comunicação o maestro de todo processo, pois para construirmos marcas fortes é preciso que todos trabalhem na sintonia de uma orquestra. Para Hill & Ledere (2002, p. 73), a marca é a “**espinha do conhecimento** através da qual a empresa organiza todos os outros componentes do negócio”. Bedburry¹⁹ (2002, p. 73) complementa: “é isso que uma marca bem definida é para a empresa, para seus clientes e mesmo para seus funcionários”. Chamar a atenção do público não basta. É preciso ter persistência, consistência e significância. Gostar da empresa onde trabalham, é produzir melhor; acreditar no que defendem é ser embaixador da marca.

Modelo de Molécula dos Públicos de uma Organização

Para construirmos o Modelo de Molécula dos Públicos de uma Organização começamos pelo inventário, o levantamento de dados relevantes.

1. Quais são os públicos de interesse da organização (quem são, onde estão, o que fazem – ação-, o que deveriam fazer – função-, por que fazem - motivação) ?
2. Qual é o(s) papel(s) de cada um (geralmente importante, algumas vezes importante, geralmente irrelevante)?
3. Como cada um influencia – poder – os demais? Como – comunicação -, com que grau – comportamento: voz, saída, lealdade - e com que efeito - positivo, negativo, neutro?
4. Quais os públicos que influenciam na construção da imagem da organização? Quem é líder, estratégico ou de apoio?
5. Quais são seus pontos de contato com a organização e vice-versa – mídia/ferramentas?

A partir dessas informações o mapa poderá ser “desenhado” (Fig.1), mostrando como os públicos se conectam à organização e entre si, e o seu posicionamento. Ao visualizarmos os dados, é possível determinarmos estratégias para alcançar os objetivos propostos.

¹⁹ Scott Bedburry, executivo que ajudou a transformar as marcas americanas Nike e Starbucks em líderes no mundo em suas categoria. Autor do artigo “Nove maneiras de ‘consertar’ uma marca, publicado na HSM Managemnet 34, set/out 2002, p. 123 - 128.

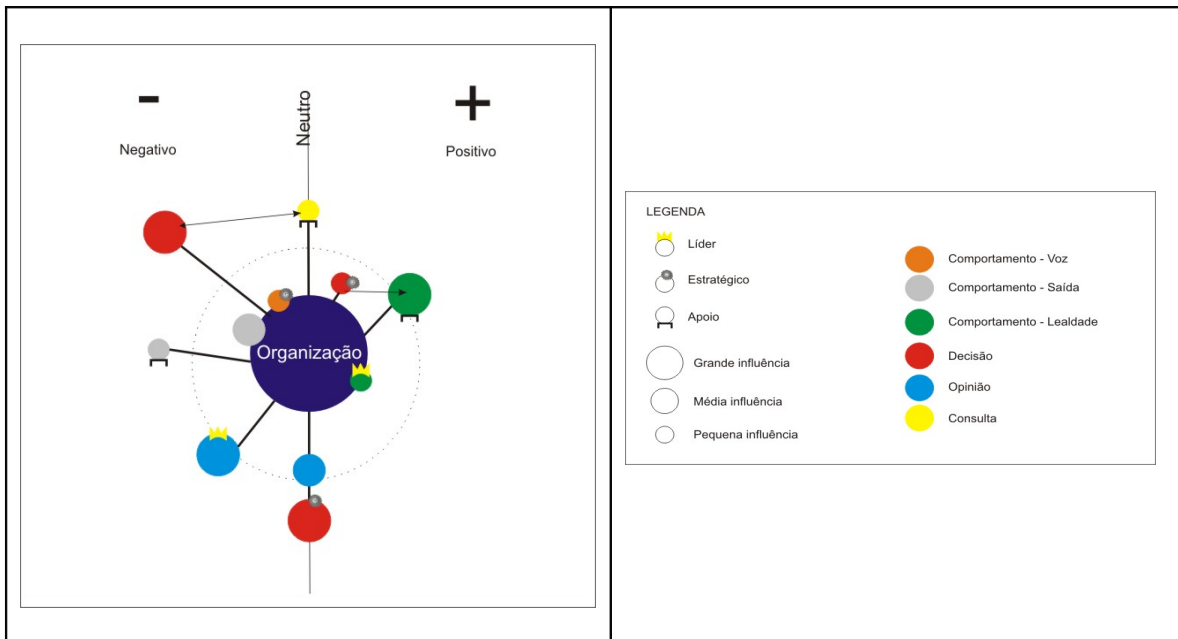


Figura 1: Modelo de Molécula dos Públicos de uma Organização
Fonte: Kreutz

Discussões Finais

Considerando as transformações ocorridas nos últimos anos tanto as tecnológicas quanto em comportamento do público, as organizações necessitam repensar sobre como gerenciam seus processos de comunicação e marketing e os resultados obtidos com suas estratégias.

Estudos têm mostrado a ineficácia das ferramentas e estratégias tradicionais da comunicação e a necessidade de se explorar novas formas, procedimentos e ferramentas. Em primeiro lugar, é importante considerar que marca é imprescindível para qualquer organização, em segundo, observamos que cada vez mais os públicos desejam relacionar-se com a marca, e isto requer maior conhecimento sobre os mesmos para promover experiências positivas.

Neste sentido, o modelo construído poderá ser um guia para a tomada de decisões estratégicas na gestão dos processos de comunicação, posto que através dele é possível mapear os públicos, seus pontos de contato e o grau de sua influência tanto para a organização quanto para os demais envolvidos.

Teoricamente, a partir desse mapeamento, com o conhecimento profundo dos públicos, observando-se as tendências do mercado e na comunicação, considerando os objetivos da organização, é possível encontrar uma estratégia de comunicação mais eficaz.

Apesar de alguns exercícios de aplicação do Modelo de Molécula dos Públicos, ainda necessitamos de um estudo de caso mais aprofundado. Este é nosso próximo passo.



Referências bibliográficas

ACKER, David. O ABC do valor da marca. **In HSM Management**, São Paulo: nº 31, Março-Abril de 2002.

BAUER, Martin, GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BEDBURRY, Scott. Nove maneiras de ‘consertar’ uma marca. **In HSM Management**. São Paulo: 34, set/out 2002, p. 123 - 128.

BELCH, George, BELCH, Michael. **Advertising and Promotion: an integrated marketing communication perspective**. New York: McGraw-Hill, 2001.

BERRY, Leonard *et al.* O consumidor e as experiências. **In HSM Management**, São Paulo: nº 37, Março-Abril de 2003.

BLACKWELL, Roger. O ABC do consumidor. **In HSM Management**, São Paulo: nº 37, Março-Abril de 2003.

BROCHAND, Bernard *et al.* **Publicitor**. Lisboa: Publicações D. Quixote LTDA, 1999.

CAVALCANTI, Luca. Comunicação Integrada: tão desafiadora quanto necessária. **In Meio & Mensagem**. São Paulo: de 17 de abril de 2006, p. 20.

CIALDINI, Roberto. **A ciência da persuasão**. São Paulo: Viver Mente & Cérebro, junho 2005, p. 88-95.

MORIN, Edgar. **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Sulinas, 1995.

GUIMARÃES, Ricardo. Branding: uma nova filosofia de gestão. **In ESPM** março/abril 2003, p. 87.

HAMMER, Michael. Sob o mesmo guarda-chuva. **In HSM Management**. São Paulo: 34, de setembro-outubro de 2002, páginas 81 - 85.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

HILL & LEDERE. A molécula do portfólio de marcas. **In HSM Management**. São Paulo: 31, mar/abril de 2002.

LONGO, Walter. A nova natureza e dimensões da Comunicação com o Mercado. **In Revista da ESPM**, jan/fev. 2004, p. 92.



KREUTZ, Elizete de A. **As principais estratégias de construção da identidade visual corporativa**. Porto Alegre: PUCRS, 2001.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1996.

MEIO & MENSAGEM. **O papel dos gestores de comunicação**. São Paulo: M&M, 03 de novembro de 2004, p. 7-11.

_____. **Avanço na comunicação total**. Pesquisa das tendências do mercado publicitário. São Paulo: M&M, em 9 de maio de 2005, p. 9 – 11.

ROZANSKI; BAUM & WOLFSEN. Os fã da marca e o “efeito aura”. **In HSM Management** São Paulo: 31, mar/abril 2002, p. 84-90.

SEGURA, Manuel. **Insight e Estilo de Vida**. Palestra proferida no Centro Universitário Univates em 2002.

SEMLER, Ricardo. Rebelde com causa. **In HSM Management**, São Paulo: n° 47, Novembro e Dezembro de 2004.

SIROTSKY, Nelson. A convergência das mídias e o futuro dos veículos. **In ESPM**, jan/fev de 2006, p. 45.

SLYWOTZKY, Adrian e KANIA, John. O segredo das marcas está no comportamento. **In HSM Management**, São Paulo: n° 31, Março-Abril de 2002.

STEFFEN, Ana Maria W. R. **O significado do conceito público no estilo de pensamento da comunidade científica**. Porto Alegre: PUCRS, 2003.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura Moderna**. Petrópolis: Vozes, 1995.

WALL, Stephen. Improvisação planejada. **In HSM Management**, São Paulo: n° 47, Novembro e Dezembro de 2004.

Revistas/Jornais

ADVERTISING. Porto Alegre: Ed. Press & Advertising. (várias)

HSM – MANAGEMENT. São Paulo: HSM do Brasil. (várias)

MEIO & MENSAGEM. São Paulo: Ed. Meio & Mensagem Ltda. (várias)



REVISTA DA ESPM. São Paulo: ESPM.

Sites da Internet:

<http://www.intercom.org.br>

<http://www.conar.org.br/>

<http://www.havaianas.com.br/>

<http://www.mmonline.com.br>