

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
ORGANIZAÇÕES

VINÍCIUS CAMBAÚVA

Proposta de boas práticas para o planejamento e gestão da comunicação em mídias  
digitais tendo como base casos no agronegócio brasileiro

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2024

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Augusto Reis Gomes  
Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Prof. Dr. João Luiz Passador  
Chefe do Departamento de Administração

VINÍCIUS CAMBAÚVA

Proposta de boas práticas para o planejamento e gestão da comunicação em mídias digitais tendo como base casos no agronegócio brasileiro

(Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de mestre em ciências.

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2024

Autorizo a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

## Catálogo da Publicação

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

Cambaúva, Vinícius

Proposta de boas práticas para o planejamento e gestão da comunicação em mídias digitais tendo como base casos no agronegócio brasileiro / Vinícius Cambaúva; orientador Marcos Fava Neves; Ribeirão Preto, 2024.

187 f.

Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP - Universidade de São Paulo Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações.

1. Planejamento. 2. Gestão. 3. Comunicação. 4. Marketing Digital. 5. Agronegócio

Dedico este projeto a meu tio, Marcelo Renato Cambaúva (*In Memoriam*), que muito me ensinou sobre a importância do trabalho, da disciplina, de ter fé, coragem, ousadia e seguir sempre adiante, independente dos obstáculos apresentados pela vida. A minha eterna gratidão pelos 20 anos que pude contar com a presença física ao meu lado. *“Quando uma vida inspira outra, ela nunca termina com o fim”*.

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por me guiar em todos os momentos.

Aos meus pais, Silmara Regina Pim Cambaúva e Márcio Rodrigo Cambaúva, por dedicarem a sua vida para proporcionarem as oportunidades que me tornaram o que sou. À minha irmã, Isabela Cambaúva, pelo apoio e incentivo ao longo dessa caminhada.

Aos meus avós, Luiz Alberto Cambaúva (quem me apresentou a agricultura) e Terezinha Barsanelli Cambaúva (exemplo de carinho e amor), por tudo o que fazem por mim; são meus grandes exemplos de “seres humanos”, de humildade, de trabalho e de respeito ao próximo. Às minhas primas (quase irmãs), Maria Fernanda Cambaúva, Manuela Cambaúva, Laís Cambaúva e Lavínia Cambaúva; aos meus tios, tias e outros membros da família - obrigado.

Ao meu orientador (e ídolo), o Prof. Marcos Fava Neves, por ter “criado a oportunidade” que transformou a minha vida, abrindo as portas da Markestrat para meu primeiro projeto, mesmo com o desconhecimento dos meus lados pessoal e profissional. Agradeço pela chance de ter sido seu orientado, mas, acima de tudo, pela oportunidade que tenho de conviver (quase que diariamente) contigo, e evoluir muito como pessoa, observando seus comportamentos e reações. De forma direta, muito aprendi contigo acerca de “agronegócios”, “planejamento estratégico”, “comunicação” e muitos outros tópicos; de forma indireta, tenho me tornado um ser humano melhor apenas por observar sua postura e comportamentos, que inspiram os que estão a volta. Se o objetivo era este, tenha certeza, “está cumprindo missão vitoriosa”!

Aos meus colegas de trabalho da Markestrat Agribusiness, onde iniciei minha jornada profissional, em 2020, pela recepção, espírito colaborativo e também bons momentos que vivemos juntos. Fica o meu agradecimento especial à Flávio Ruhnke Valério, Letícia Franco Martinez, Vitor Nardini Marques, Beatriz Papa Casagrande e Rafael Barros Rosalino, que muito estiveram presentes ao longo desta jornada.

Aos professores Leandro Angotti Guissoni e Luciana Florêncio de Almeida, pelo apoio durante a elaboração do trabalho e pelas instruções em ambas as bancas, qualificação e defesa.

À Augusto Lima e Silva, Elfrides Júnior, Lucas Mourão - entrevistados para este projeto – e aos representantes da Nutron/Cargill (Carne do Bem), Markestrat Agribusiness (DoutorAgro), Bayer (Impulso Bayer), Syngenta/Nidera (Somos Milhões) e Abrapa (Sou de Algodão) – pelo suporte no compartilhamento de informações, dados e conhecimentos.

Ao Prof. Luciano Thomé e Castro, pelo convite e oportunidade de me tornar professor na Harven Agribusiness School, em 2024, iniciando a minha carreira acadêmica, mesmo ainda em fase final de conclusão do mestrado. Pela confiança e espaço, muito obrigado.

Ao Prof. Leandro Borges Lemos, orientador do meu trabalho de graduação na FCAV/UNESP, que foi quem me proporcionou a minha primeira oportunidade acadêmica. Gratidão pelos ensinamentos, pelo estímulo para continuidade na área e pela inspiração de seu trabalho.

Aos docentes da FEA-RP/USP que ministraram disciplinas ao longo do mestrado, e à equipe de funcionários da faculdade, em especial da área de pós-graduação, pelo apoio, instruções e disponibilidade sempre quando houve alguma necessidade.

Aos meus amigos e irmãos da República Agrotóxico (FCAV/UNESP), que mesmo após 5 anos da graduação (e 10 anos do ingresso em Engenharia Agrônômica), ainda seguem ao meu lado e participando de todos os momentos. Certamente, ficarão por toda a vida.

As organizações e grupos que participei ao longo dos anos, pela experiência vivenciada, com destaque para a Ordem DeMolay e a CAP Jr Consultoria (empresa júnior).

E aos demais amigos e pessoas que passaram ou ainda estão em minha vida, e que contribuíram valiosamente para que eu pudesse evoluir como ser humano e reconhecer o que realmente sou.

**A todos, meu muito obrigado!**

## RESUMO

CAMBAÚVA, V. (2024). *Proposta de boas práticas para o planejamento e gestão da comunicação em mídias digitais tendo como base casos no agronegócio brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (USP). Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

O Brasil tem se posicionado cada vez mais como um dos principais fornecedores globais de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos. O fato de cultivar até três safras agrícolas no mesmo ano, por conta do clima tropical; os ganhos em eficiência trazidos pela pesquisa e inovação; e a ampla área disponível para cultivo, possibilita que o Brasil tenha cada vez mais excedente de produção, contribuindo para a segurança alimentar global. Embora o agronegócio brasileiro seja referência em diversos aspectos, ainda existem desafios a serem superados, especialmente quando falamos de tópicos como planejamento e gestão da comunicação, seja para melhor posicionamento do setor em níveis nacional e internacional; para comercialização de produtos/serviços; relacionamento com público; promoção de conhecimentos; e outros. Com o advento da internet e o avanço no uso das mídias digitais, um novo formato de marketing tem se consolidado: o marketing digital. Entender a fundo seus conceitos, estratégias e práticas é essencial para compreender o funcionamento dos mecanismos, o comportamento dos usuários e as boas práticas da comunicação. Diante deste cenário, o presente estudo buscou compreender os aspectos que contribuem para o alcance dos objetivos da comunicação em mídias digitais, tendo como base a análise de iniciativas no agronegócio. Para tanto, a presente pesquisa foi caracterizada como qualitativa de caráter exploratório e foram utilizados os métodos de *desk research* e análise documental, bem como o estudo de 5 casos de comunicação digital no agronegócio brasileiro. O resultado desta dissertação é a proposição de um conjunto de boas práticas no processo de planejamento e gestão da comunicação em mídias digitais, considerando etapas de métodos consolidados, visando apoiar organizações e profissionais de diversos setores neste processo, especialmente os que atuam no agronegócio.

**Palavras-Chave:** Planejamento; Gestão; Comunicação; Marketing Digital; Agronegócio.



## ABSTRACT

CAMBAÚVA, V. (2024). *Proposal of best practices for communication planning and management in social based on cases in Brazilian agribusiness*. (Master's degree). School of Economics, Business Administration and Accounting at Ribeirão Preto, University of São Paulo (USP). Ribeirão Preto, São Paulo, Brazil.

Brazil has increasingly positioned itself as one of the main global suppliers of food, bioenergy and other products. The fact of growing up to three agricultural crops in the same year, due to the tropical climate; the gains in efficiency brought by research and innovation; and the large area available for cultivation allows Brazil to have an increasing production surplus, contributing to global food security. Although Brazilian agribusiness is a reference in several aspects, there are still challenges to be overcome, especially when we talk about topics such as planning and communication management, whether for better positioning of the sector at national and international levels; for marketing products/services; relationship with the public; promotion of knowledge; and others. With the advent of the internet and the advancement in the use of social media, a new marketing format has been consolidated: digital marketing. Understanding its concepts, strategies and practices in depth is essential to read how mechanisms work, user behavior and good communication practices. Given this scenario, the present study sought to understand the aspects that contribute to achieving the objectives of communication in social media, based on the analysis of initiatives in agribusiness. To accomplish this objective, the present study was characterized as a qualitative and exploratory research, and the methods of desk research and document analysis were used, as well as the study of 5 cases of social media communication in Brazilian agribusiness. The result is the proposal of best practices in the process of planning and managing communication in social media, considering stages of consolidated methods, and aiming to support organizations and professionals from different sectors in this process, especially those working in agribusiness.

**Keywords:** Planning; Management; Communication; Digital marketing; Agribusiness.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> 10 principais destinos das exportações do agro brasileiro .....	21
<b>Figura 2.</b> Revista <i>Ethical Corporation</i> destacando o desmatamento no Brasil.....	26
<b>Figura 3.</b> Matriz das estratégias de Porter (1980): custos, diferenciação e foco .....	33
<b>Figura 4.</b> Etapas do método de planejamento proposto por McDonald (2007).....	39
<b>Figura 5.</b> Etapas do método "Enjoy" de planejamento estratégico de Neves e Gray (2020) ..	43
<b>Figura 6.</b> Etapas do método de planejamento de comunicação de Keller e Kotler (2006) .....	48
<b>Figura 7.</b> Etapas do método de planejamento de comunicação de Guissoni (2009) .....	51
<b>Figura 8.</b> Etapas do método de comunicação "AgroPlanCom" de Neves et al. (2020).....	55
<b>Figura 9.</b> Principais categorias de plataformas digitais .....	63
<b>Figura 10.</b> As 10 estratégias do marketing digital: integração e mensuração .....	66
<b>Figura 11.</b> Ilustração de recomendações pagas e orgânicas em mecanismos de pesquisa .....	76
<b>Figura 12.</b> Marca "Brazilian Beef" .....	81
<b>Figura 13.</b> Marca "Brazilian Chicken" .....	82
<b>Figura 14.</b> Marca "Cotton Brazil".....	82
<b>Figura 15.</b> Etapas de pesquisa: objetivos e métodos .....	88
<b>Figura 16.</b> Seleção de tópicos/temas para revisão bibliográfica.....	89
<b>Figura 17.</b> Modelo de análise dos casos de comunicação digital no agronegócio .....	95
<b>Figura 18.</b> Desenvolvimento metodológico: embasamento, adaptação e aplicação.....	99
<b>Figura 19.</b> Logo do Caso "Carne do Bem".....	100
<b>Figura 20.</b> Website do "Carne do Bem".....	102
<b>Figura 21.</b> Pilares de conteúdo do projeto "Carne do Bem" .....	103
<b>Figura 22.</b> Formatos de conteúdos do "Carne do Bem".....	104
<b>Figura 23.</b> Mídias digitais utilizadas no "Carne do Bem" .....	104
<b>Figura 24.</b> Organizações envolvidas papéis no "Carne do Bem".....	105
<b>Figura 25.</b> Fluxo de informações e atividades no "Carne do Bem" .....	107

<b>Figura 26.</b> Principais números e resultados do “Carne do Bem” .....	108
<b>Figura 27.</b> Logo do Caso “DoutorAgro” .....	109
<b>Figura 28.</b> Plataforma DoutorAgro.....	110
<b>Figura 29.</b> Pilares de conteúdo e temas abordados em “DoutorAgro” .....	112
<b>Figura 30.</b> Formatos de conteúdos do “DoutorAgro” .....	113
<b>Figura 31.</b> Formatos de reels (vídeos) e artes para Instagram do “DoutorAgro” .....	114
<b>Figura 32.</b> Formatos de vídeos para o canal do Youtube do “DoutorAgro” .....	115
<b>Figura 33.</b> Mídias digitais utilizadas no “DoutorAgro” .....	115
<b>Figura 34.</b> Organizações envolvidas papéis no “DoutorAgro” .....	116
<b>Figura 35.</b> Fluxo de informações e atividades no “DoutorAgro” .....	117
<b>Figura 36.</b> Principais números e resultados do “DoutorAgro” .....	118
<b>Figura 37.</b> Logo do Caso “Impulso Bayer” .....	119
<b>Figura 38.</b> Canal Impulso Bayer no Youtube .....	120
<b>Figura 39.</b> Programas/formatos dos conteúdos “Impulso Bayer” .....	122
<b>Figura 40.</b> Distribuição dos programas/formatos do “Impulso Bayer” .....	122
<b>Figura 41.</b> Mídias digitais utilizadas no “Impulso Bayer” .....	123
<b>Figura 42.</b> Organizações envolvidas papéis no “Impulso Bayer” .....	124
<b>Figura 43.</b> Fluxo de informações e atividades no “Impulso Bayer” .....	125
<b>Figura 44.</b> Monday: ferramenta de gestão do projeto “Impulso Bayer” .....	126
<b>Figura 45.</b> Principais números e resultados do “Impulso Bayer” .....	127
<b>Figura 46.</b> Logo do Caso “Somos Milhões” .....	128
<b>Figura 47.</b> Logo “Somos Milhões” em feira agrícola no Brasil .....	129
<b>Figura 48.</b> Pilares e temas abordados no “Somos Milhões” .....	130
<b>Figura 49.</b> Formatos de conteúdos do “Somos Milhões” .....	131
<b>Figura 50.</b> Mídias digitais utilizadas no “Somos Milhões” .....	131
<b>Figura 51.</b> Organizações envolvidas papéis no “Somos Milhões” .....	132

<b>Figura 52.</b> Fluxo de informações e atividades no “Somos Milhões” .....	133
<b>Figura 53.</b> Principais números e resultados do “Somos Milhões” .....	134
<b>Figura 54.</b> Logo do Caso “Sou de Algodão” .....	135
<b>Figura 55.</b> Manifesto “Sou de Algodão 4.0” .....	136
<b>Figura 56.</b> Pilares estratégicos do “Sou de Algodão” .....	137
<b>Figura 57.</b> Formatos de conteúdos do “Sou de Algodão” .....	138
<b>Figura 58.</b> Market Place do “Sou de Algodão” no Mercado Livre .....	138
<b>Figura 59.</b> Mídias digitais utilizadas no “Sou de Algodão” .....	140
<b>Figura 60.</b> Organizações envolvidas papéis no “Sou de Algodão” .....	141
<b>Figura 61.</b> Evento “Dia de Campo do Algodão” .....	141
<b>Figura 62.</b> Fluxo de informações e atividades no “Sou de Algodão” .....	142
<b>Figura 63.</b> Principais números e resultados do “Sou de Algodão” .....	143
<b>Figura 64.</b> Etapas do planejamento e gestão da comunicação.....	147
<b>Figura 65.</b> Gerações e suas relações com a tecnologia.....	150
<b>Figura 66.</b> Pilares temáticos do projeto “Carne do Bem” .....	153
<b>Figura 67.</b> Principais ferramentas de monitoramento e marketing pago nas redes sociais ...	156
<b>Figura 68.</b> Principais ferramentas para gestão do projeto e gerenciamento das redes .....	158
<b>Figura 69.</b> Ilustração da interação entre a Fiat e expectador nas redes sociais.....	159

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Saldo da balança comercial do Brasil (quinquênio 2002 - 2022) .....	20
<b>Quadro 2.</b> Principais produtos exportados pelo agronegócio brasileiro.....	21
<b>Quadro 3.</b> Projeções para a produção do agronegócio brasileiro em 2031/32.....	22
<b>Quadro 4.</b> Projeções para as exportações do agronegócio brasileiro em 2031/32 .....	23
<b>Quadro 5.</b> Os 10 temas favoráveis e os 10 temas sensíveis para o agro brasileiro .....	27
<b>Quadro 6.</b> Método "Enjoy": resumo de tópicos e saídas por etapa .....	45
<b>Quadro 7.</b> Análise consolidada dos métodos de planejamento estratégico.....	46
<b>Quadro 8.</b> Análise consolidada dos métodos de planejamento da comunicação .....	56
<b>Quadro 9.</b> Análise conjunta dos elementos de planejamento estratégico e de comunicação ..	57
<b>Quadro 10.</b> Análise consolidada dos métodos de planejamento estratégico e comunicação ..	59
<b>Quadro 11.</b> Caracterização das 10 principais estratégias do marketing digital.....	65
<b>Quadro 12.</b> Métricas do marketing digital: "Audiência" .....	69
<b>Quadro 13.</b> Métricas do marketing digital: "Conversão" .....	70
<b>Quadro 14.</b> Métricas do marketing digital: "Engajamento" .....	71
<b>Quadro 15.</b> Métricas do marketing digital: "Financeiro" .....	72
<b>Quadro 16.</b> Métricas do marketing digital: "Influência" .....	73
<b>Quadro 17.</b> Métricas do marketing digital: "Marca" .....	74
<b>Quadro 18.</b> Métricas do marketing digital: "Segmentação" .....	75
<b>Quadro 19.</b> Estratégias para posicionamento do Brasil como fornecedor global sustentável.	80
<b>Quadro 20.</b> Casos de comunicação no agronegócio brasileiro: seleção para estudo .....	91
<b>Quadro 21.</b> Questões para estudo de caso: as 5 categorias de interesse.....	94
<b>Quadro 22.</b> Relatório de estudo de caso.....	96
<b>Quadro 23.</b> Resumo metodológico.....	98
<b>Quadro 24.</b> Análise consolidada dos casos de comunicação digital no agro .....	146
<b>Quadro 25.</b> Quadro resumo das recomendações de boas práticas para o planejamento e gestão da comunicação em mídias digitais .....	164

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABIEC:** Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes

**ABNT:** Associação Brasileira de Normas Técnicas

**ABPA:** Associação Brasileira de Proteína Animal

**ABRAPA:** Associação Brasileira dos Produtores de Algodão

**AD:** *Advertisement* (Anúncio)\

**AMA:** *American Marketing Association*

**ANEC:** Associação Nacional dos Exportadores de Cereais

**ANUGA:** *Allgemeine Nahrungs-und Genussmittel-Ausstellung* (Exposição Geral de Alimentos e Bebidas da Alemanha)

**APEX:** Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

**APROBIO:** Associação dos Produtores de Biocombustíveis do Brasil

**CEPEA:** Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

**CIB:** Conteúdos Impulso Bayer

**CPC:** Custo por Clique

**CPM:** Custo por Mil Impressões

**CPV:** Custo por *View*/Visualização

**CTR:** *Click Through* (Taxa de Clique)

**EAESP:** Escola de Administração de Empresas de São Paulo

**EIA:** Energy Information Administration (Agência de Informação de Energia)

**EMBRAPA:** Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

**FAO:** *Food and Agriculture Organization* (Organização para Alimentação e Agricultura)

**FEA:** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

**FGV:** Fundação Getúlio Vargas

**GA:** *Generic Advertising* (Publicidade Genérica)

**IA:** Inteligência Artificial

**IAB:** *Interactive Advertising Bureau*

**IBA:** Instituto Brasileiro do Algodão

**ILPF:** Integração Lavoura-Pecuária-Floresta

**KPI:** *Key Performance Indicator*

**MAPA:** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

**MD:** Marketing Digital

**MDIC:** Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (e/ou Economia)

**ORM:** *Online Relational Marketing* (Marketing Relacional Online)

**P&D:** Pesquisa e Desenvolvimento

**PEST:** Política, Economia, Social e Tecnológica

**PIB:** Produto Interno Bruto

**PVM:** Porcentagem de Visualização Média

**ROI:** Retorno sobre Investimento

**ROAS:** Retorno Sobre o Investimento em Publicidade

**SEM:** *Search Engine Marketing* (Marketing de Busca)

**SEO:** *Search Engine Optimization* (Otimização de Mecanismos de Busca)

**SMM:** *Social media marketing* (Marketing nas Mídias Sociais)

**SWOT:** *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

**USDA:** *United States Department of Agriculture*

**USP:** Universidade de São Paulo

**UX:** *User Experience Strategies* (Experiência do Usuário Online)

**VTR:** *View Through Rate* (Taxa de Visualização)

# ÍNDICE

<b>1. Introdução e Justificativa.....</b>	<b>19</b>
1.1 Os Avanços e as Oportunidades Futuras do Agro Brasileiro .....	19
1.2 Os Desafios da Comunicação no Agronegócio Brasileiro .....	24
1.3 Problema de Pesquisa .....	28
1.4 Objetivos.....	28
<b>2. Revisão Bibliográfica.....</b>	<b>30</b>
2.1 <i>Comunicação</i> .....	30
2.1.1 Conceitos e Teorias da Comunicação .....	30
2.1.2 Comunicação Integrada de Marketing .....	31
2.2 <i>Estratégia, Planejamento Estratégico e de Comunicação</i> .....	33
2.2.1 Estratégia em Organizações .....	33
2.2.2 Planejamento Estratégico .....	34
2.2.3 Métodos para Planejamento e Gestão Estratégica.....	36
2.2.3.1 Método de Lambin (2000) .....	36
2.2.3.2 Método de McDonald (2007).....	37
2.2.3.3 Método de Bryson e Alston (2011).....	39
2.2.3.4 Método de Grant (2016).....	41
2.2.3.5 Método de Neves e Gray (2020).....	42
2.2.3.6 Análise Consolidada dos Métodos de Planejamento Estratégico.....	46
2.2.4 Métodos para Planejamento de Comunicação.....	46
2.2.4.1 Método de Keller e Kotler (2006).....	47
2.2.4.2 Método de Belch e Belch (2008).....	49
2.2.4.3 Método de Guissoni (2009).....	50
2.2.4.4 Método de Machado (2020).....	51
2.2.4.5 Método de Neves et al. (2020) .....	53
2.2.4.6 Análise Consolidada dos Métodos de Planejamento de Comunicação.....	55
2.2.5 Análise Conjunta: Planejamento Estratégico e de Comunicação.....	56
2.3 <i>Marketing Digital</i> .....	59
2.3.1 Conceitos do Marketing Digital .....	59
2.3.2 Plataformas e Mídias Online .....	61
2.3.3 Estratégias do Marketing Digital.....	63
2.3.4 Métricas do Marketing Digital .....	66
2.3.4.1 Audiência .....	68
2.3.4.2 Conversão.....	69



2.3.4.3	Engajamento.....	70
2.3.4.4	Financeiro.....	71
2.3.4.5	Influência.....	72
2.3.4.6	Marca.....	73
2.3.4.7	Segmentação .....	74
2.3.5	Tráfego Online: Orgânico versus Pago .....	75
2.4	<i>Uso de Marcas para Comunicação no Agronegócio Brasileiro</i> .....	77
2.4.1	Conceitos sobre Marcas.....	77
2.4.2	Marca País .....	78
2.4.3	Marcas Setoriais .....	80
<b>3.</b>	<b>Aspectos Metodológicos.....</b>	<b>85</b>
3.1	Tipo de Pesquisa.....	85
3.2	Métodos para Coleta e Análise de Dados.....	86
3.3	Etapas da Pesquisa.....	88
3.3.1	Etapa 1: Teorias, Conceitos e Etapas da Jornada de Comunicação .....	88
3.3.2	Etapa 2: Estudo de Casos em Comunicação Digital no Agronegócio.....	90
3.3.3	Etapa 3: Recomendações de boas práticas na comunicação digital .....	97
3.4	Resumo Metodológico.....	98
<b>4.</b>	<b>Apresentação e Análise dos Casos.....</b>	<b>100</b>
4.1	<i>Caso 01: Carne do Bem</i> .....	100
4.1.1	Origem e Estruturação.....	100
4.1.2	Objetivos e Público-Alvo .....	101
4.1.3	Conteúdo, Mídias e Divulgação .....	102
4.1.4	Governança e Recursos .....	105
4.1.5	Indicadores e Resultados .....	108
4.2	<i>Caso 02: DoutorAgro</i> .....	109
4.2.1	Origem e Estruturação.....	109
4.2.2	Objetivos e Público-Alvo .....	110
4.2.3	Conteúdo, Mídias e Divulgação .....	111
4.2.4	Governança e Recursos .....	116
4.2.5	Indicadores e Resultados .....	118
4.3	<i>Caso 03: Impulso Bayer</i> .....	119
4.3.1	Origem e Estruturação.....	119
4.3.2	Objetivos e Público-Alvo .....	119
4.3.3	Conteúdo, Mídias e Divulgação .....	121

4.3.4	Governança e Recursos .....	124
4.3.5	Indicadores e Resultados.....	126
4.4	<i>Caso 04: Somos Milhões</i> .....	128
4.4.1	Origem e Estruturação.....	128
4.4.2	Objetivos e Público-Alvo .....	129
4.4.3	Conteúdo, Mídias e Divulgação .....	130
4.4.4	Governança e Recursos .....	131
4.4.5	Indicadores e Resultados.....	133
4.5	<i>Caso 05: Sou de Algodão</i> .....	135
4.5.1	Origem e Estruturação.....	135
4.5.2	Objetivos e Público-Alvo .....	135
4.5.3	Conteúdo, Mídias e Divulgação .....	136
4.5.4	Governança e Recursos .....	140
4.5.5	Indicadores e Resultados.....	142
4.6	<i>Análise Consolidada dos Casos</i> .....	144
<b>5.</b>	<b>Recomendações de Boas Práticas no Planejamento e Gestão da Comunicação em Mídias Digitais</b> .....	<b>147</b>
5.1	Introdução.....	147
5.2	Etapa 1. Diagnóstico de Marketing: Contexto Atual e Tendências.....	148
5.3	Etapa 2. Definição do Público-alvo, Posicionamento e Proposta de Valor.....	149
5.4	Etapa 3. Definição de Objetivos, Metas e Resultados Almejados.....	151
5.5	Etapa 4. Definição das Estratégias: Mensagem, Canais e Gestão de Risco .....	152
5.6	Etapa 5. Análise de Recursos e Definição de Indicadores .....	155
5.7	Etapa 6. Definição dos Fluxos, Atividades e Cronograma.....	156
5.8	Etapa 7. Implementação, Gestão e Revisão.....	159
5.9	Consolidação das Boas Práticas para Planejamento e Gestão da Comunicação em Mídias Digitais .....	160
<b>6.</b>	<b>Considerações Finais</b> .....	<b>165</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>167</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>177</b>

## **1. Introdução e Justificativa**

No ano de 2022, a população global alcançou a marca de 8 bilhões de habitantes e algumas regiões continuam com crescimento populacional acelerado. De acordo com projeções da United Nations (2022), o número de pessoas no mundo deve chegar à 9,7 bilhões em 2050, e atingir 10,4 bilhões em 2080, permanecendo nesse patamar até 2100. A China, que hoje ocupa o posto de país mais populoso, deve perder sua posição para a Índia já em 2023, quando este último país deve chegar 1,7 bilhão no ano de 2050 (United Nations, 2022).

O aumento populacional global, a elevação da renda média e a maior expectativa de vida da população implicam em uma elevação no consumo de alimentos e outros produtos advindos do setor agropecuário. Segundo a FAO (2022), a demanda por commodities globais deve crescer significativamente entre 2020 e 2030. O milho, por exemplo, cultura de grande relevância para a produção animal, energética e alimentar, deve ter sua demanda acrescida em cerca de 150 milhões de toneladas no período (FAO, 2022).

Nesse contexto, o nosso Brasil saiu da posição de importador de alimentos e agroprodutos, na década de 60, para um dos maiores produtores e exportadores de produtos agrícolas do mundo (Neves et al., 2020) na atualidade. Esse processo foi resultado de expressivo investimento em pesquisa, desenvolvimento e extensão rural, que se deu por meio da criação de instituições como a Embrapa, o que possibilitou a expansão de cultivos para áreas como o cerrado, o desenvolvimento genético de plantas, de engenharia genética, a criação de novos cultivares e o estabelecimento de diversos sistemas produtivos (Embrapa, 2018).

Atualmente, o Brasil é o 3º maior exportador de produtos agrícolas do mundo, sendo o principal fornecedor de suco de laranja, soja, café, açúcar, carne bovina e de frango, além de ser o segundo maior nas vendas externas de produtos como milho, algodão e óleo de soja; e quarto em carne suína (Neves et al., 2021).

### **1.1 Os Avanços e as Oportunidades Futuras do Agro Brasileiro**

O agronegócio brasileiro tem um papel de grande relevância no desenvolvimento econômico e social do país (Neves & Marques, 2019). Em 2020, o setor gerou R\$ 1,97 trilhão em riquezas, representando – sozinho - 26,2% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (Cepea, 2021). Além de contribuir para geração de riquezas, o Brasil tem ocupado cada vez mais a posição de fornecedor mundial de alimentos, bioenergia e agroprodutos (Neves et al., 2021).

Em 2022, as exportações do agronegócio brasileiro totalizaram US\$ 159,1 bilhões, de acordo com o MDIC (2023), um crescimento de cerca de 32% na comparação com 2020. Por conta desses resultados, o saldo da balança comercial totalizou um superávit de US\$ 141,85 bilhões, sustentando o déficit dos demais setores, o qual chegou à ordem dos US\$ 80 bilhões, conforme podemos observar no quadro 1, abaixo.

Saldo da Balança Comercial (Em bilhões de US\$)	Agronegócio	Outros Setores	Saldo Brasil
2002	+ 20,386	- 7,236	+ 13,150
2007	+ 49,670	- 9,624	+ 40,046
2012	+ 79,340	- 60,429	+ 18,910
2017	+ 81,861	- 14,870	+ 66,989
2022	+ 141,85	- 80,088	+ 61,761

**Quadro 1.** Saldo da balança comercial do Brasil (quinquênio 2002 - 2022)

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em MDIC (2023).

Entre os anos de 2002 e 2022, as receitas com exportações do agro brasileiro tem crescido 9,7% ao ano; enquanto as compras (importações) vem em ritmo mais lento, cerca de 7,0% (MDIC, 2023). Com isso, podemos dizer que o agronegócio é o grande responsável pela entrada de dólares em nosso país, o que permite a compra de outros bens e serviços em função do excedente de riqueza (Neves & Marques, 2019).

Entre os produtos exportados, o complexo soja (grãos, farelo e óleo) tem sido o grande carro-chefe do portfólio nacional, com quase de US\$ 49 bilhões vendidos em 2021, o que significa participação de 40% do total exportado (MDIC, 2023). Além deste segmento, destacam-se as carnes com 16,5% de participação; e os produtos florestais, representando 11,6% (MDIC, 2023). O quadro 2 apresenta a evolução dos produtos vendidos pelo setor.

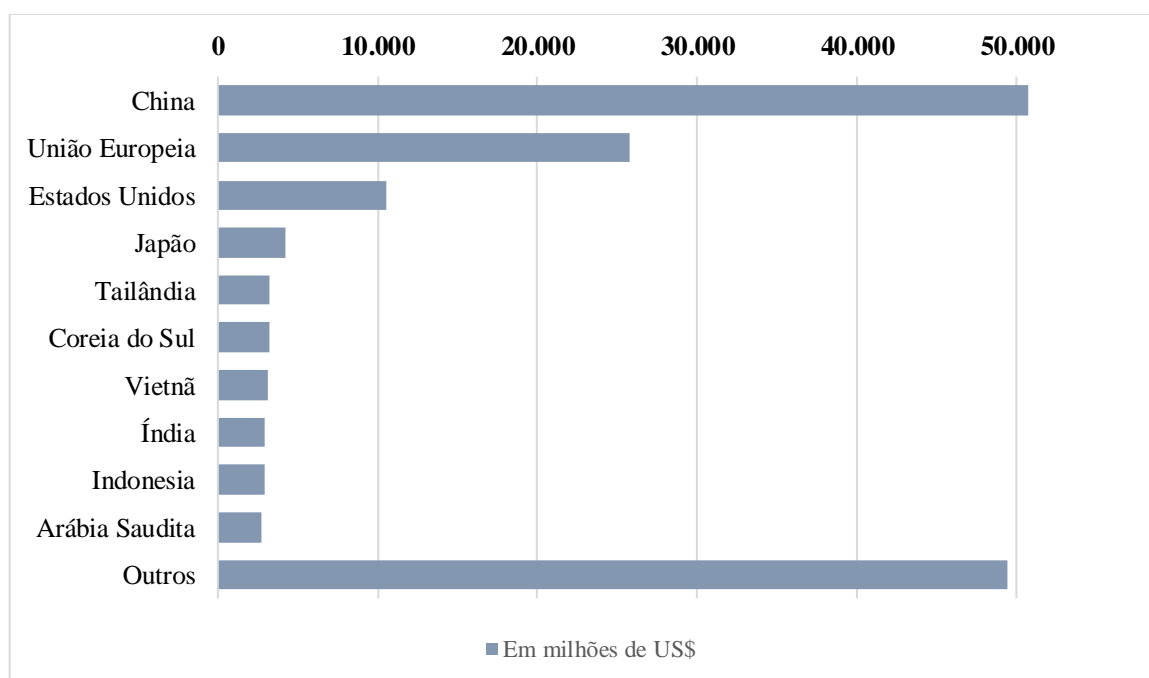
Exportações do Agro Valor (milhões de US\$)	2002	2012	2022	Crescimento (2002-2022)
Complexo Soja	6.003	26.107	48.944	715,3%
Carnes	3.190	15.704	25.670	704,7%
Produtos Florestais	4.264	9.065	16.492	286,8%
Cereais, Farinhas e Preparações	321	6.662	14.455	4.403,1%
Complexo Sucroalcooleiro	2.280	15.044	12.788	460,9%

Café	1.384	6.460	9.243	567,8%
Fibras e Produtos Têxteis	856	2.612	4.168	386,9%
Fumo e Seus Produtos	1.007	3.256	2.451	143,4%
Sucos	1.095	2.451	2.234	104,0%
Couros, Produtos de Couro e Peleteria	2.237	2.622	1.697	- 24,1%
Outros	2.084	5.765	20.949	905,2%
Total	24.811	95.748	159.091	541,2%

**Quadro 2.** Principais produtos exportados pelo agronegócio brasileiro

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em MDIC (2023).

Olhando para os principais mercados globais para os agroprodutos brasileiros (figura 1), podemos notar que China, União Europeia e Estados Unidos juntos respondem por mais da metade (54,8%) de todas as compras externas do setor. Somente o país asiático importou 1/3 das receitas totais registradas pelo agro brasileiro em 2022 (MDIC, 2023). Apesar desta característica, demais países importam volumes inferiores, o que demonstra a pulverização de mercado, a exceção dos três países supracitados.



**Figura 1.** 10 principais destinos das exportações do agro brasileiro

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em MDIC (2023).

A compreensão acerca dos mercados-alvo para exportações brasileiras de alimentos é um processo de grande relevância para definição das ações de marketing e comunicação voltada a

promoção dos produtos brasileiros no mercado internacional (Neves et al., 2020), uma vez que possibilita o entendimento de fatores sociais, culturais, políticos e outros.

Olhando para o futuro, o estudo “Projeções do Agronegócio Brasileiro 2021/22 – 2031/32”, de autoria do Mapa (2022), aponta que a produção de grãos deverá crescer 36,6% no período, saindo das atuais 271,2 para 370,5 milhões de toneladas; um crescimento anual de 2,7% e volume adicional de 99 milhões de toneladas até 2031/32 (Mapa, 2022).

Entre os principais produtos do agro, a soja em grão deve liderar os volumes com produção adicional prevista de 44,9%, seguida do milho cuja oferta será acrescida em 32,3% até a safra 2031/32. Para as carnes, o cenário também é positivo, sendo que as três principais cadeias, a bovina, suína e de frango, devem produzir 14,9%, 29,1% e 25,6% a mais, respectivamente, (Mapa, 2022). O quadro 3, abaixo, apresenta as projeções para produção.

CULTURAS	2021/22	2031/32	VARIAÇÃO
Soja Grão <sup>1</sup>	125.552	179.325	+ 42,8%
Milho <sup>1</sup>	113.272	149.916	+ 32,3%
Açúcar <sup>1</sup>	35.049	43.402	+ 23,8%
Leite <sup>3</sup>	35.368	42.362	+ 19,3%
Celulose <sup>1</sup>	16.407	21.788	+ 32,8%
Arroz	10.781	11.465	+ 6,3%
Algodão pluma <sup>1</sup>	2.554	3.700	+ 44,9%
Feijão	2.997	2.898	- 3,3%
Café <sup>2</sup>	53	65	+ 21,6%
CARNES	2021/22	2031/32	VARIAÇÃO
Frango <sup>1</sup>	15.178	19.067	+ 25,6%
Bovina <sup>1</sup>	8.423	9.677	+ 14,9%
Suína <sup>1</sup>	4.840	6.248	+ 29,1%

<sup>1</sup>em mil toneladas; <sup>2</sup>em milhões de sacas (60 kg); e <sup>3</sup> em milhões de litros

**Quadro 3.** Projeções para a produção do agronegócio brasileiro em 2031/32

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em Mapa (2022).

Graças ao aumento na produção, o Brasil conseguirá produzir volumes excedentes para também ampliar as exportações, e se consolidar cada vez mais como fornecedor global de agroprodutos. O quadro 4 apresenta as projeções do Mapa (2022) para os embarques de produtos agrícolas pelo Brasil. Soja e milho, líderes na produção, serão também as duas

commodities mais vendidas ao exterior, com volumes que somados ultrapassarão 160 milhões de toneladas em 2031/32. Se destacam ainda o açúcar, a celulose e o algodão em pluma.

CULTURAS	2021/22	2031/32	VARIAÇÃO
Soja Grão <sup>1</sup>	77.199	114.922	+ 48,9%
Milho <sup>1</sup>	37.000	46.320	+ 25,2%
Açúcar <sup>1</sup>	23.996	30.691	+ 27,9%
Celulose <sup>1</sup>	16.407	21.788	+ 32,8%
Algodão pluma <sup>1</sup>	1.902	2.637	+ 38,6%
Suco de laranja não concentrado <sup>1</sup>	1.525	2.250	+ 47,5%
Suco de laranja concentrado <sup>1</sup>	704	493	- 29,9%
Leite <sup>3</sup>	146	183	+ 24,9%
Café <sup>2</sup>	30	36	+ 21,5%
CARNES	2021/22	2031/32	VARIAÇÃO
Frango <sup>1</sup>	4.559	5.754	+ 26,2%
Bovina <sup>1</sup>	2.977	3.993	+ 34,1%
Suína <sup>1</sup>	1.080	1.500	+ 38,9%

<sup>1</sup>em mil toneladas; <sup>2</sup>em milhões de sacas (60 kg); e <sup>3</sup> em milhões de litros

**Quadro 4.** Projeções para as exportações do agronegócio brasileiro em 2031/32

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em Mapa (2022).

Além dos alimentos, outro setor com grande potencial para o agronegócio é o de bioenergia. Segundo o EIA (2019), o consumo global de energia deverá crescer, em média, 1% ao ano, totalizando um aumento de 38% até 2050. Dentre os setores econômicos, o industrial representará o maior crescimento em termos de demanda por energia, seguido pelo transporte. A indústria demandará cerca de 33% a mais de energia e continuará representando mais da metade (50,8%) do consumo global em 2050 (EIA, 2019).

No etanol, Estados Unidos e Brasil são responsáveis atualmente pelo consumo de 70% de tudo o que é produzido globalmente; e deverão continuarão com tal nível de participação, de acordo com as projeções da FAO (2022). Além destes, China e União Europeia também se destacam pela demanda crescente de etanol.

Além do etanol, o biodiesel é mais um produto que tem se destacado. Segundo a Aprobio (2022), o biodiesel contribui para redução das emissões de gases na ordem de 70% na comparação com fontes fósseis, o que promove drasticamente a melhoria na qualidade do ar e

redução da poluição nos grandes centros. Na comparação com o diesel mineral, a mitigação pode ser até 20% menor quando utilizado o biocombustível (Aprobio, 2022).

Frente as perspectivas positivas apresentados, o agronegócio brasileiro deve se fortalecer cada vez mais como um dos mais importantes setores da economia nacional; e contribuintes da redução da segurança alimentar global (Neves et al., 2021). Características como o clima tropical, que possibilita até três safras agrícolas por ano; os ganhos de eficiência produtiva trazidos pela pesquisa e inovação agropecuária; a abundância de recurso (terra, recursos hídricos e outros); a possibilidade de conversão de áreas de pastagem em agricultura, sem que seja necessário abertura de florestas (Neves et al., 2021); entre outros fatores constituem diferenciais competitivos do agro brasileiro frente aos demais países.

No entanto, para que estes resultados sejam alcançados, mantendo e aperfeiçoando a sustentabilidade dos sistemas produtivos, diversos autores mencionam que o desenvolvimento científico, tecnológico e a inovação continuarão sendo os fatores propulsores desse processo (Bambini & Bonacelli, 2019; Marjotta-Maistro et al., 2019; Dias et al., 2019).

Entre os tópicos que constituem a pauta para desenvolvimento do agronegócio brasileiro não estão apenas o avanço tecnológico para produção primário (“dentro da porteira”), mas há também a demanda para maior progresso no âmbito gerencial, de planejamento e gestão das organizações, controle de custos e, especialmente, do posicionamento e comunicação do setor (Massruhá et al. 2020). Sobre este tópico em específico, trataremos no próximo capítulo.

## **1.2 Os Desafios da Comunicação no Agronegócio Brasileiro**

Como vimos anteriormente, o agronegócio tem sido o grande impulsionador da economia brasileira, com contribuições expressivas para a geração de riquezas, empregos e desenvolvimento local. No entanto, Neves et al. (2020) comentam que desafios relacionados a comunicação e posicionamento do setor ainda persistem; e que são importantes novos esforços para evidenciar o potencial competitivo e os diferenciais dos produtos agrícolas brasileiros.

Desde a década de 1980, os mercados passaram por um processo de globalização, com redução de regulamentações e a intensificação das transações globais, ocasionando maior competição e padronização de qualidade e segurança dos produtos (Sheth, 1986); o agronegócio passou por amplas transformações diante deste cenário. Todo esse novo modelo econômico gerou a necessidade de que os indivíduos, empresas e até mesmo nações aumentassem sua



competividade de modo a se adaptar ao ambiente de concorrência ampliado (Jank & Nassar, 2000) utilizando de estratégias como a comunicação para alcance de resultados.

Uma das estratégias de comunicação adotadas pelo agronegócio brasileiro para melhorar o posicionamento de seus produtos no exterior são as marcas setoriais. Marca setorial é aquela desenvolvida de modo compartilhado para representar todo seu setor ou uma categoria de produtos. Em linhas gerais, são compostas por meio de estratégias coletivas de empresas, coordenados por associações (He & Balmer, 2006).

Quando falamos em comunicação, no entanto, muitos outros aspectos precisam ser considerados para efetivo alcance dos resultados esperados pela organização, bem como pela compreensão de seu público-alvo. Burgoon et al. (2000) propõe três relações principais da comunicação e as relações interpessoais e organizacionais. São elas:

1. Os padrões de comunicação verbal e não verbal podem sinalizar o quanto os remetentes ou destinatários da mensagem estão atentos em um determinado momento, ou seja, podem indicar a presença ou ausência de processos cognitivos e criativos por parte do produtor ou destinatário da mensagem;
2. A comunicação em si pode ser objeto do pensamento tanto no lado da codificação (criação da mensagem) quanto no lado da decodificação (interpretação da mensagem) durante uma troca de relações entre pessoas;
3. A comunicação pode fomentar estados conscientes ou inconscientes nas pessoas, o que pode ser explicado pelo fato de que a interação social pode alterar intencionalmente ou acidentalmente o nível de atenção plena com o qual a informação é processada.

Os ganhos de eficiência na comunicação envolvem a capacidade de envolvimento cognitivo dos comunicadores para o estabelecimento de metas, planejamento e gestão de processos (Bargh et al., 1989). Dessa forma, os comunicadores podem interagir de maneira bastante consciente (criativa, flexível e contingente), guiados por metas e planos.

A exploração e utilização das diferentes formas de comunicação contribui para que as empresas, setores e nações atinjam seus objetivos. No entanto, isso só será possível se a estratégia de comunicação estiver integrada às outras decisões de marketing, afinal, uma organização pode ter grandes dispêndios com publicidade ou promoção de suas campanhas, mas se o produto for de baixa qualidade; os argumentos utilizados nas mensagens não forem convincentes para a compra; ou se ela não chegar ao seu público-alvo, as chances de se atingir resultados satisfatórios caem drasticamente (Belch & Belch, 2008).

Embora os resultados da produção agropecuária nacional sejam bastante positivos, a sustentabilidade incorporada a cadeia produtiva é algo que tem sido bastante discutida por agentes do setor (Massruhá et al., 2020). Em nível internacional, este é o principal ponto de atenção para países que são compradores (ou “clientes”) do Brasil, principalmente os desenvolvidos, a exemplo de Alemanha, França e Estados Unidos.

No período recente, o agronegócio brasileiro teve sua imagem atrelada, por diversas vezes a eventos como o desmatamento ilegal e/ou as queimadas na região da Amazônia, ou ainda a emissão excessiva de gases em atividades como a pecuária; eventos que têm prejudicado a visão dos mercados consumidores do Brasil (Neves et al., 2020) e gerado impactos ao longo das cadeias produtivas, como um todo.

A figura 2, apresentada na sequência, ilustra a capa de uma revista internacional que atrela o tema “queimadas na Amazônia” com outros relacionados ao agronegócio, tais como “plano do Mato Grosso para carne bovina livre de desmatamento”, o que condiciona a interpretação do público a entender que o setor pode ser o responsável pelo fato principal.



**Figura 2.** Revista *Ethical Corporation* destacando o desmatamento no Brasil

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em pesquisa na web.

Diante deste contexto, Neves et al. (2020) realizaram um mapeamento de quais são os dez principais temas favoráveis; e os temas principais temas sensíveis à imagem do Brasil quando falamos da produção agropecuária. Os autores sugerem abordagem direcionadas para cada caso, indicando argumentos científicos de contraposição que possam contribuir para a definição das estratégias de comunicação das organizações.

O quadro 5, abaixo, apresenta a lista de temas propostos por Neves et al. (2020).

<b>Temas Favoráveis à Imagem do Brasil</b>	<b>Temas Sensíveis à Imagem do Brasil</b>
Eficiência produtiva e grandes volumes produzidos	Concentração no elo de insumos, indústrias e varejo
Exportações de agroprodutos, fornecimento global de alimentos e segurança alimentar	Aspectos de nutrição: danos à saúde humana
Geração de renda, empregos e oportunidades	Terras: concentração fundiária e compra por estrangeiros
Uso de área: boa parte do território brasileiro ainda em conservação	Desmatamento de florestas e avanços em áreas de fronteiras
Código florestal brasileiro como um dos mais completos e atualizados no mundo	Tecnologia concentrada com grandes empresas e/ou produtores; e perdas de postos de trabalho
Conservação de florestas dentro das propriedades	Uso elevado de recursos e geração de resíduos
Produção de biocombustíveis, bioenergia e outros bioprodutos, além da matriz de energia renovável	Danos que agroquímicos podem trazer a saúde e ao meio-ambiente
Ciência e tecnologia agropecuária brasileira entre as melhores do mundo	Abate de animais e consumo elevado de carnes
Cooperativas, associações e aglutinação de produtores. Empresas brasileiras do setor em destaque no mundo.	Modificações genéticas e possíveis riscos de sua utilização
Certificações, rastreabilidade e outras garantias de atestar a produção sustentável	Gestão de áreas indígenas e relacionamento

**Quadro 5.** Os 10 temas favoráveis e os 10 temas sensíveis para o agro brasileiro

**Fonte:** elaborado pelo autor, adaptado de Neves et al. (2020).

Quando consultamos a literatura acerca de aspectos que possam apoiar organizações com atuação no agronegócio para planejamento da comunicação, vemos que existe uma lacuna a ser preenchida. Neves et al. (2020) corroboram com a ideia de que é necessário discutir ações integradas de comunicação para o setor, estimulando a atuação de diferentes agentes e o planejamento conjunto (aglutinação de esforços).

Considerando os estudos na área de administração, existe a oportunidade de desenvolvimento científico para atender esta demanda, contribuindo para que a comunicação

das organizações do setor seja mais efetiva. O marketing é uma ferramenta que pode ser bastante útil nesse sentido, já que a adoção de estratégias por meio da elaboração de planos estratégicos, pode contribuir para melhor coordenação das atividades e ações da empresa (Lambin, 2000). Neves (2013) comenta que o planejamento estratégico é um processo primordial para a criação e compartilhamento de valor nas organizações.

Todo este contexto motivou a realização da presente pesquisa, a fim de contribuir tanto para melhorar o posicionamento do setor, como para estimular estudos relacionados ao tema.

### 1.3 Problema de Pesquisa

Quais as boas práticas e recomendações para o planejamento e gestão da comunicação quando feita nas mídias digitais?

A pergunta descrita acima trata do principal problema/aspecto que foi trabalhado pela presente pesquisa. A partir dela, derivaram-se outras três questões complementares e importantes, destacadas na sequência:

- Considerando métodos consolidados, quais as principais etapas para o planejamento e gestão da comunicação?
- Quando da adoção da comunicação por meio de mídias digitais, quais são as recomendações para cada uma destas etapas?
- Quais as particularidades da comunicação estratégica no agronegócio?

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, outras questões foram também identificadas e detalhadas, a fim de endossar os resultados e os impactos do estudo em questão.

### 1.4 Objetivos

O objetivo central desta pesquisa foi o de desenvolver um conjunto de recomendações e/ou boas práticas voltadas ao processo de planejamento e gestão da comunicação em mídias digitais. O foco foi o de gerar contribuições para diversos setores, especialmente para organizações interessadas em “*branded content*” ou conteúdo de marca.

Partindo do objetivo central, o estudo contou com os seguintes objetivos específicos:

- Identificação das principais teorias e conceitos relacionados a área de comunicação, a fim de fortalecer embasamento científico para trabalhar o tema;

- Mapeamento e detalhamento propostas anteriores de métodos de planejamento estratégico e planos de comunicação, como meio para a compreensão do fluxo das etapas mais relevantes no processo de comunicação;
- Identificação dos principais conceitos relacionados ao marketing digital, bem como dos indicadores de desempenho da comunicação em mídias digitais;
- Registro da experiência anterior de organizações, na área de comunicação digital, visando gerar recomendações de boas práticas a serem utilizadas no processo de planejamento e gestão da comunicação;
- Compreensão das particularidades e/ou especificidades da comunicação digital quando aplicada ao agronegócio.

O alcance destes objetivos derivou as recomendações e ferramentas descritas na etapa de conclusão deste estudo, as quais poderão ser utilizadas por organizações de diversos setores, especialmente aquelas com atuação no agronegócio, para melhorar os seus resultados da comunicação estratégica em mídias digitais.

## **2. Revisão Bibliográfica**

O presente capítulo tem como propósito revisar e discorrer acerca do acervo científico relacionado aos temas de comunicação; estratégia e planejamento estratégico; marketing digital; e uso de marcas para comunicação, tópicos selecionados com base nos objetivos da pesquisa. Na sequência, é feito o detalhamento de cada um dos tópicos.

### **2.1 Comunicação**

#### **2.1.1 Conceitos e Teorias da Comunicação**

Os estudos na área de comunicação tiveram início na Europa, no século XIX, de forma bastante restrita e trazendo apenas o conceito de “mídias” em destaque. Sousa (2006) afirma que a comunicação pode ser entendida como um processo de troca de mensagens que é sempre composta por alguma informação. Esta, segundo o autor, será sempre codificada pelo receptor, o que gera um vínculo entre o emissor e o receptor.

A eficácia da comunicação pode ser mensurada levando em conta o maior número possível de significados absorvidos pelo receptor e/ou quanto mais sensações despertar no público (Sousa, 2006). Por outro lado, a persuasão, ou seja, o processo de induzir mudanças por meio da comunicação visando o comportamento positivo do receptor, é algo de grande relevância para alcance dos objetivos esperados por meio da comunicação (Sousa, 2006).

No estudo da comunicação, algumas teorias foram propostas ao longo dos anos. As principais - e que são bases de estudo até a atualidade - compõe o período conhecido como “primeira fase” no estudo da comunicação. A primeira a ganhar notoriedade e uma das mais importantes é a “teoria hipodérmica”, cuja base supõe que uma mensagem compartilhada a uma sociedade de massa afeta da mesma maneira todos os públicos (Wolf, 1999). Esta teoria fora elaborada pela Escola Norte-Americana, durante a década de 1930, ou seja, entre os períodos das 1ª e 2ª guerras mundiais. A proposta tinha como objetivo entender a influência da comunicação no comportamento da população. Assim, foram pensadas estratégias para influenciar as respostas do público, com base em um determinado objetivo (Sousa, 2006).

Poucos anos depois, em 1948, Harold Lasswell apresentou a segunda proposta que visava conceituar o processo de comunicação, o que ficou conhecido como “modelo de Laswell” (Sousa, 2006). No estudo o autor utilizou como base os conceitos da teoria hipodérmica, propondo alguns incrementos; entre eles, o de que o processo da comunicação

seria composto pela resposta a cinco perguntas: 1) quem? 2) diz o que? 3) em qual canal? 4) a quem? e 5) com que efeitos? (Wolf, 1999; Sousa, 2006).

Outros autores apresentaram propostas de teorias relacionadas a área da comunicação, na chamada “primeira fase”, sendo elas: abordagem empírico-experimental ou teoria da persuasão; abordagem empírica de campo ou teoria dos efeitos limitados; teoria funcionalista ou das comunicações de massa; teoria crítica; e teoria culturológica. Mais recentemente, originou-se o período conhecido como “segunda fase” nos estudos da comunicação, onde foram propostas a teoria do agendamento; Gatekeeper; e newsmaking.

Segundo Neves (2005), o conceito de comunicação de marketing pode ser definido com base na promoção de um produto específico a um determinado preço, prestando o relevante papel de informar aos consumidores-alvo os atributos do mesmo. Ainda, é o meio pelo qual as organizações estabelecem seus objetivos financeiros e não financeiros, seja por meio da comercialização de um produto ou mesmo via mudanças na imagem da empresa e/ou posicionamento da mesma.

Guissoni (2009) afirma que o planejamento da comunicação precisa seguir uma sequência lógica de etapas para que seja melhor compreendido e aplicado. Nesse sentido, alguns autores discorrem sobre o conceito de “Comunicação Integrada de Marketing”, o que será abordado com maior detalhamento no item seguinte.

### **2.1.2 Comunicação Integrada de Marketing**

Kotler e Keller (2012) sustentam que o objetivo do processo de marketing é criar, entregar e comunicar valor. Nesse sentido, a comunicação de marketing tem papel fundamental, visto que seu objetivo não é simplesmente informacional, visando persuasão, motivação, reconhecimento e lembrança das marcas e produtos que estão sendo comercializados (Crescitelli & Giraldi, 2009).

As estratégias de comunicação precisam ser planejadas, coordenadas e integradas para gerar alterações comportamentais e atitudes no público-alvo que se deseja atingir. Para isso é necessário a implementação de diversas ferramentas e formas de comunicação, mas que entregam uma mesma mensagem ou uma mensagem complementar alinhada ao posicionamento da empresa ou marca. Esse espectro corresponde a comunicação integrada de marketing (Shimp, 2009).

Guissoni (2009) discorre sobre a necessidade de que haja um processo estruturado da comunicação de marketing, para que a organização identifique oportunidades e desenvolva as

ações para atender suas necessidades e alcançar seus objetivos. A fim de melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes, a fim de atraí-los e idealiza-los, a comunicação precisa ser clara, simples e efetiva, enaltecendo aspectos pessoais como o interesse, o desejo e a ação do público em relação a marca, produto ou serviço (Kotler & Pfoertsch, 2006).

Para correta abordagem dos tópicos relacionados a comunicação, no entanto, faz-se essencial o uso de estratégias efetivas de marketing (Guissoni, 2009), modelo e/ou processo que é definido como “comunicação integrada de marketing”. Belch e Belch (2008) definem as comunicações integradas de marketing como um processo estratégico para a organização, que visa planejar, desenvolver, executar e acompanhar/avaliar as projeções e ações da comunicação; ou seja, direcionar o processo de forma organizada e planejada.

Guissoni (2009) comenta que um dos grandes motivadores do planejamento e gestão das comunicações integradas de marketing é o fato de que muitas organizações ainda carecem de conhecimento e consciência acerca das atividades de suas agências de comunicação. Assim, a integração dos objetivos gerais da organização – por meio de seu planejamento estratégico – e as ações de comunicação é algo imprescindível para alcance de melhores resultados e correta gestão dos recursos financeiros destinados a tal (Crescitelli & Giraldi, 2009).

Kliatchko (2008) apresenta uma proposta para o conceito de comunicação integrada de marketing onde apresenta quatro níveis de execução das ações de comunicação, sendo que cada qual está relacionada a um pilar estratégico; são eles: o nível 1 é o de “coordenação tática”, onde se faz o alinhamento em relação ao “conteúdo” (pilar) a ser abordado; o 2 é o de “redefinição do escopo de comunicação de marketing”, tendo como pilar o “canal de distribuição” do mesmo; o 3 consiste na “aplicação da tecnologia de informação”, processo que se estrutura por meio do entendimento quanto aos “stakeholders”; e, por fim, o nível 4 é o de “integração financeira e estratégica”, a qual está sustentada no pilar de “resultados”.

Belch e Belch (2008) afirmam que a abordagem da comunicação integrada de marketing é uma das maneiras mais positivas para que a organização alcance o retorno almejado e maximize os seus ganhos. Outrora, embora tenha se tornado bastante comum para empresas que comuniquem seus produtos e serviços, é também bastante útil para definição de estratégias de posicionamento, promoção de conhecimento e outros objetivos (Guissoni, 2009), possibilitando a conexão entre a comunicação e os respectivos públicos-alvo.

Nesse sentido, ao longo deste projeto está sendo feita uma abordagem integrada entre as teorias, conceitos e diretrizes da comunicação (especialmente a digital, que será tratada mais a fundo); e o uso do planejamento de marketing para desenvolvimento de uma ferramenta alinhada a comunicação integrada de marketing.



## 2.2 Estratégia, Planejamento Estratégico e de Comunicação

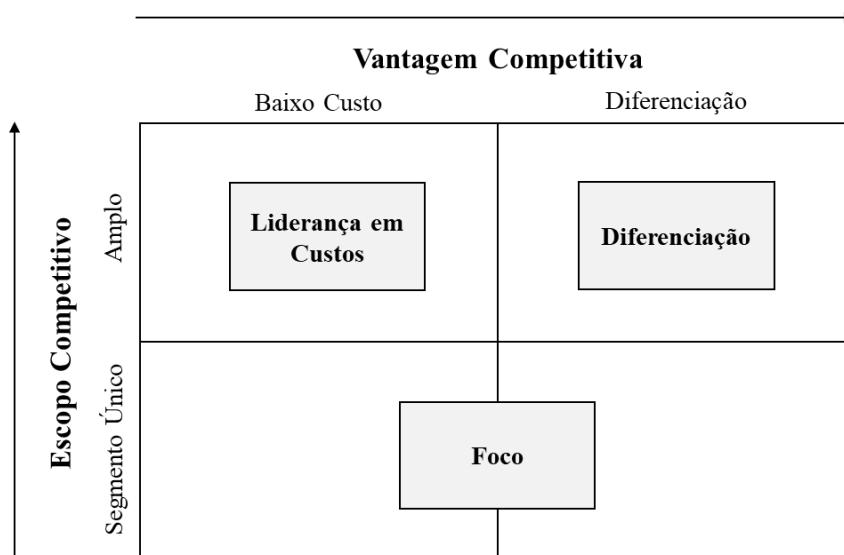
### 2.2.1 Estratégia em Organizações

Chandler (1962) é um dos pioneiros na literatura que envolve o conceito de estratégia e foi, inclusive, um dos primeiros autores que buscou um conceito para defini-la. Segundo o autor, estratégia são ações a serem realizadas, dentro de uma realidade econômica para uma organização, a fim de que a mesma alcance metas e objetivos no futuro. Dessa forma, a estrutura organizacional da empresa seria moldada pela estratégia (Chandler, 1962).

Já Andrews (1971) conceituou estratégia como elemento responsável pela formação do modelo de decisões da organização, constituindo as suas capacidades (forças e fraquezas) no cenário ao qual ela está inserida (oportunidades e ameaças do ambiente).

Um dos modelos consolidados nesta área é o de Porter (1980) que apresentou uma proposta genérica para guiar o posicionamento de organizações por meio de três diferentes tipos de estratégia: 1) custos; 2) diferenciação; e 3) foco. A primeira está relacionada com a busca da empresa pela redução dos gastos financeiros por meio do aumento da eficiência operacional. Já a estratégia de “diferenciação” consiste no desenvolvimento de novos produtos/soluções, tecnologias e inovações para alcance de vantagens competitivas. Por fim, a estratégia de “foco” refere-se a busca por atender necessidades de um público-alvo específico.

A figura 3 (abaixo) constitui um modelo ilustrativo da matriz de estratégias de competitivas propostas por Porter (1980).



**Figura 3.** Matriz das estratégias de Porter (1980): custos, diferenciação e foco

**Fonte:** elaborada e traduzida pelo autor, adaptada de Porter (1980).

Outra proposta bastante aceita e utilizada pela comunidade científica é a de Mintzberg (1987), que define estratégia como a conjunção de cinco palavras com iniciais “P”, ou seja, os “5P’s” de estratégia: plano (*plan*); pretexto (*ploy*); padrão (*pattern*); posição (*position*); e perspectiva (*perspective*).

No período mais recente, Harrison (2005) descreve estratégia como um conjunto de decisões tomadas, em um determinado período, e que irão compor um processo contínuo para alcance das metas (curto prazo) e objetivos (longo prazo) de uma organização. Já Grant (2016) relata que a estratégia é a união entre a empresa e o ambiente. Segundo o autor, o êxito na adoção de estratégias depende, principalmente, da capacidade de resposta da empresa à eventos externos, levando em conta sua flexibilidade e senso de direção.

Considerando o contexto atual de grandes transformações no macroambiente, o que tem trazido alterações nos ambientes político-legal, econômico, sociocultural e tecnológico, “PEST” (Aguilar, 1967), é necessário que haja um reajuste das diretrizes e práticas das organizações, a fim de que elas reduzam riscos e/ou capturem oportunidades (Grant, 2003). A adoção de estratégias é também algo que caminha nesta direção.

Com o avanço da tecnologia, digitalização, uso do ambiente online (conectividade), da inteligência artificial (IA) – e outros – a discussão de estratégias se torna cada vez mais importante, menos do ponto de vista de estruturação aprofundada/detalhada das ações da organização (“seguir à risca”) e mais sob a ótica de mapear alternativas para adversidades que venham a acometer a organização; busca pela flexibilidade (Grant, 2003).

Em suma, as incertezas acerca do comportamento dos mercados tornam ainda mais relevantes a definição de estratégias para reforçar os parâmetros de controle da organização (Jain, 2000). Entretanto, há a necessidade de uma construção bem elaborada e organizada das estratégias, pautada em observação de ambientes externo e interno, e apoiada por ferramentas consolidadas na área de administração; é o processo de planejamento estratégico.

### **2.2.2 Planejamento Estratégico**

Kotler (2000) definiu o processo de elaboração de estratégias como o ato de planejar, ou mais comumente, a construção do planejamento estratégico da organização. Segundo o autor, esse processo pode ser dividido em três níveis: 1) corporativo, no qual ocorre a definição, análise e escolha das áreas de negócios para atuação da companhia; 2) o nível empresarial, relacionado à utilização eficiente dos recursos da empresa, bem como seu direcionamento ao

escopo de negócios; e 3) o nível funcional, mecanismo pelo qual a organização reúne suas diversas áreas para implantação das estratégias definidas nos níveis anteriores.

Do ponto de vista de marketing, Hooley et al. (2005) consideram que o estudo do planejamento e gestão estratégica em organizações tem alta relevância para a área de administração. Os autores afirmam que a importância do marketing nesse processo pode ser realçada por três papéis centrais: identificação das características, demandas e perfis dos clientes e público-alvo; a determinação de um posicionamento competitivo; e a implantação da estratégia, entregando valor aos clientes.

Uma definição bastante consolidada pela comunidade acadêmica é que o planejamento estratégico é um processo composto por um conjunto de definições e decisões, as quais são realizadas com a finalidade de alcançar um objetivo futuro para a organização (Ackoff, 1980; Porter, 1991; Mintzberg et al. 1998; McDonald, 2007). Neves (2013) comenta que a definição de objetivos e metas de longo prazo são processos que irão guiar a conduta organizacional e contribuir para correta tomada de decisão.

A elaboração de um planejamento estratégico tem grande importância no resultado das organizações. Entre as vantagens desse processo, Lambin (2000) destaca seis itens, sendo eles:

- 1) Definição dos valores e filosofia da empresa, gestores e equipe de colaboradores;
- 2) Caracterização das condições de mudanças na empresa e ambiente de negócios;
- 3) Coordenação entre as ações necessárias e as áreas operacionais da organização;
- 4) Ferramenta para acompanhamento e gestão das estratégias e ações definidas;
- 5) Desenvolvimento da flexibilidade da empresa em prol de situações adversas;
- 6) Possibilita uma gestão embasada por normas, prazos, orçamentos e outros.

McDonald (1992) afirma que o planejamento estratégico pode contribuir para que a organização defina vantagens competitivas, reorganize funções, melhore a execução de atividades, otimize o relacionamento e melhore o processo de acompanhamento das ações. Por meio destes processos, mesmo diante de um ambiente altamente competitivo, até mesmo organizações de porte menor podem performar de forma positiva, o que contribui para o crescimento das mesmas (McDonald, 1992).

Jain (2000) afirma que um planejamento estratégico deve categorizar as etapas e o fluxo sequencial de atividades que irão guiar as atividades operacionais e gerenciais da empresa.

Nesse sentido, diversos autores propuseram metodologias para que as organizações pudessem construir seus planos estratégicos. A exemplo disso, podemos citar Lambin (2000); McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Neves (2013); e Grant (2016).

### 2.2.3 Métodos para Planejamento e Gestão Estratégica

No presente item serão apresentados, detalhados e analisados cinco métodos consolidados para a elaboração de um planejamento e gestão estratégica. Vale ressaltar que, muitas vezes, o planejamento de comunicação está contido no planejamento estratégico de organizações, o que motivou a análise dos seguintes métodos.

#### 2.2.3.1 Método de Lambin (2000)

A proposta de Lambin (2020) é composto por oito etapas para elaboração do planejamento estratégico. Um dos focos deste método é a orientação estratégica voltada ao mix de marketing (preço, produto, praça e promoção) como forma de posicionar a empresa de forma competitiva frente a seus concorrentes. Seguem as etapas:

- *Etapa 01 (Definição da Missão da Empresa):* propõe a definição das diretrizes orientadoras da organização, com base no histórico e atuação da empresa (razões de existir) e cujo objetivo é criar um entendimento unificado a todos os profissionais/colaboradores
- *Etapa 02 (Análise Externa):* compreensão de todos os aspectos relacionados ao ambiente externo a organização, ou seja, de elementos que muitas vezes não podem ser controlados (concorrentes, tendências, comportamento de consumidores, mudanças na cadeia produtiva e outros).
- *Etapa 03 (Análise Interna):* etapa que consiste no estudo e discussão de aspectos internos, relativos a organização, tais como pontos fortes e fraquezas. Outrora, buscando a melhoria de processos, oferta de novos produtos/soluções e maior agregação de valor aos clientes, a presente etapa também busca analisar o mix de marketing da empresa (preço, produto, praça e promoção/comunicação).
- *Etapa 04 (Definição de Objetivos):* momento onde são feitas as definições acerca de objetivos da organização, geralmente mensuráveis (quantitativos) e que estejam relacionados ao desempenho financeiro, de vendas, clientes e participação no mercado.
- *Etapa 05 (Definição de Estratégias):* após a definição dos objetivos, o autor argumenta que é chegada a hora de discutir e definir quais serão as estratégias para alcance destes alvos. Novas linhas de produtos, internacionalização e busca

pela manutenção da participação da empresa no mercado (*market share*) são algumas das estratégias citadas por Lambin (2020).

- *Etapa 06 (Definição dos Projetos de Marketing)*: consiste na definição de ações/atividades que precisam ser realizadas com base nas estratégias definidas na etapa anterior. O autor sugere a segmentação destes projetos em diferentes áreas/temas como produto/portfólio, comunicação/posicionamento, canais de distribuição, força de vendas e pós-venda.
- *Etapa 07 (Orçamento de Marketing)*: esta etapa consiste na realização de cálculos para estimar os principais recursos financeiros que serão necessários para a execução das atividades listadas na etapa 06. É neste momento, também, que são feitas as projeções para das receitas com vendas.
- *Etapa 08 (Planos de Contingência)*: por fim, o autor sugere uma etapa final para análise de possíveis riscos que possam acometer a organização, a fim de que sejam definidas, de forma antecipada, possíveis alternativas a serem consideradas diante de situações adversas.

### **2.2.3.2 Método de McDonald (2007)**

O método de McDonald (2007) é composto por onze etapas, das quais:

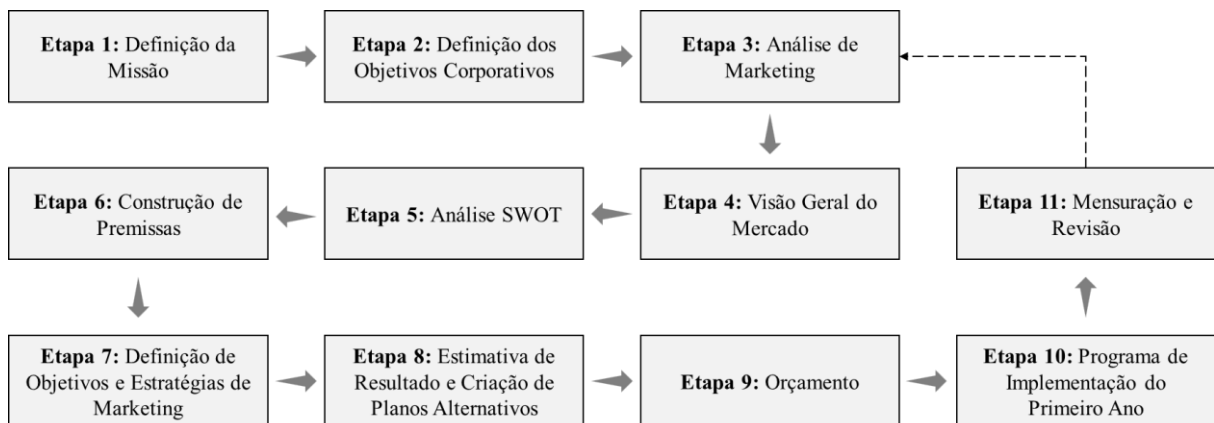
- *Etapa 01 (Definição da Missão)*: a primeira etapa trata das definições de três principais aspectos da organização, o seu papel na sociedade, o modelo de negócios e as competências/diferenciais. Juntos, estes elementos contribuirão para a composição do propósito da empresa, também referenciado como missão.
- *Etapa 02 (Definição dos Objetivos Corporativos)*: neste momento, é feita a definição de quais são os resultados quantitativos para a empresa no futuro, estes especificamente relacionados a vendas, lucratividade, participação do mercado e outros, ou seja, de desempenho financeiro e comercial. Mais a frente, haverá uma segunda definição de objetivos, como veremos.
- *Etapa 03 (Análise de Marketing)*: após a definição dos objetivos corporativos, o autor sugere que sejam feitas análises nos ambientes externo e interno da organização, para que sejam tiradas conclusões acerca dos fatores limitantes para seus resultados, ou mesmo oportunidades. No âmbito externo, o autor sugere olhar para o macro ambiente (análise PEST) e para seus concorrentes. No

interno, recomenda a avaliação de indicadores de desempenho de vendas e do mix de marketing (preço, produto, praça e promoção).

- *Etapa 04 (Visão Geral do Mercado)*: esta etapa está diretamente relacionada com a anterior. Após a avaliação do ambiente externo, McDonald (2007) sugere que seja feito um estudo aprofundado sobre o mercado, como mapear empresas concorrentes, segmentos de mercado, projeções de crescimento e o fluxo de bens e serviços até os consumidores finais.
- *Etapa 05 (Análise SWOT)*: na etapa 05, o autor sugere a utilização a análise SWOT como ferramenta para avaliação das forças/fraquezas (ambiente interno) e dos riscos/oportunidades (ambiente externo). Vale lembrar que estas informações foram coletadas nas etapas anteriores, o que reforça o aspecto sequencial da metodologia.
- *Etapa 06 (Construção de Premissas)*: com base nos dados e conclusões obtidos nas etapas anteriores, o autor sugere que sejam definidas possíveis premissas e/ou hipóteses acerca do que deve acontecer com o mercado nos próximos anos, visando a visualização de riscos/oportunidades.
- *Etapa 07 (Definição de Objetivos e Estratégias de Marketing)*: na etapa 07, serão feitas as definições quanto aos objetivos relacionados aos “4 P’s” de marketing (preço, produto, praça e promoção), ou seja, de vendas e não necessariamente gerais da companhia (o que fora feito na etapa 02).
- *Etapa 08 (Estimativa de Resultados e Criação de Planos Alternativos)*: este é o momento de realizar análises para avaliar se os objetivos e estratégias definidos são possíveis de serem alcançados.
- *Etapa 09 (Orçamento)*: na nona etapa, o autor indica a análise dos recursos necessários para que as estratégias sejam colocadas em práticas, e sugere que, caso a empresa identifique limitações financeiras ao final do processo, que os profissionais retornem as etapas anteriores e revejam as definições.
- *Etapa 10 (Programa de Implementação do Primeiro Ano)*: após a validação de que a empresa possui o volume financeiro suficiente para colocar o planejamento estratégico em prática, McDonald (2007) sugere a elaboração de um plano tático anual (revisado todos a cada ano) e que deverá derivar em plano de ação para alcance dos objetivos traçados.

- *Etapa 11 (Mensuração e Revisão)*: finalmente, o autor indica a necessidade de um acompanhamento frequente dos resultados, tanto relacionados ao plano, como a própria companhia. Ele sugere que, partir deste momento, esta etapa esteja relacionada a “Análise de Marketing” (Etapa 03), para que se crie um fluxo gerencial e contínuo de acompanhamento.

McDonald (2007) ressalta que o planejamento estratégico é um processo complexo e multifuncional, realizado de forma estruturada em grandes empresas e de maneira mais informal para pequenos e médios negócios, embora este aspecto não reduza sua importância. Abaixo está ilustrado na figura 4 o fluxo sequencial do método de McDonald (2007).



**Figura 4.** Etapas do método de planejamento proposto por McDonald (2007)

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em McDonald (2007).

### 2.2.3.3 Método de Bryson e Alston (2011)

A proposta de Bryson e Alston (2011) se diferencia das anteriores por ter sido elaborado com foco em organizações públicas, o que altera a dinâmica de relacionamentos (partes interessadas), stakeholders e outros. O método é composto por 10 etapas, sendo elas:

- *Etapa 01 (Introdução ao Processo de Planejamento Estratégico)*: considerando a característica específica de ser um método voltado a instituições públicas, os autores sugerem que a primeira etapa seja uma integração (apresentação/instrução) sobre o processo que está sendo iniciado (elaboração do plano) a todas as partes interessadas (agentes, profissionais, poder público, sociedade e outros); etapa vital para o bom desenvolvimento do plano.
- *Etapa 02 (Entendimento da Composição Organizacional)*: na sequência, é recomendada a definição das funções e deveres (mandatos) de cada um dos

agentes envolvidos com a organização, durante a elaboração do plano, para favorecer as ações que serão desenvolvidas no futuro.

- *Etapa 03 (Definição de Missão, Visão e Valores):* na etapa 03 é feita a definição (e/ou revisão) das diretrizes estratégicas da organização (missão, visão e valores), e os autores recordam a importância de que todas as partes interessadas se sintam incluídas nas definições em construção.
- *Etapa 04 (Análise do Ambiente / SWOT):* neste momento, recomenda-se realizar uma análise SWOT relacionada a organização, a fim de identificar forças/fraquezas e riscos/oportunidades, mas ainda mais importante, de entender as implicações estratégicas que são trazidas por estes fatores.
- *Etapa 05 (Identificação das Estratégias):* com base nas percepções anteriores, realiza-se uma análise para mapear as principais dificuldades da organização em termos de definição estratégica, tais como custos, gestão, governança, processos, resultados financeiros e outros.
- *Etapa 06 (Formulação de Estratégias):* partindo das dificuldades encontradas no item anterior, os profissionais envolvidos devem iniciar uma discussão para definir as novas estratégias orientadoras para a instituição. Bryson e Alston (2011) recomendam que sejam feitas diferentes definições para os níveis hierárquicos e/ou operações, sendo uma estratégia geral para a organização (1); estratégias para as subunidades (2); estratégias para um programa/serviço/solução (3); e estratégias para uma função ou área específica.
- *Etapa 07 (Revisão e Adoção de Plano Estratégico):* iniciam-se na etapa 07 as ações de caráter mais operacional (“colocar em prática”) e gerencial (“gerir/acompanhar”), e menos estratégicas. Neste momento, devem ser compiladas todas as informações que foram discutidas em um material único, que será o plano já pronto para iniciar a execução).
- *Etapa 08 (Definição da Visão de Futuro):* uma vez que todos as partes envolvidas entrem em consenso de que o plano está bem elaborado (todos satisfeitos com o resultado), é chegado o momento de juntos estabelecerem uma visão de futuro para a organização. Os autores comentam que este é um aspecto muito importante, já que, desse modo, as funções e papéis de cada um dos membros ficam mais claras, favorecendo a perenidade da organização.



- *Etapa 09 (Implementação Efetiva)*: constituído pela elaboração das ações/atividades para efetiva implementação do plano, sendo de grande importância o alinhamento entre os processos e as estratégias escolhidas.
- *Etapa 10 (Reavaliação das Estratégias e do Plano Estratégico)*: o método se encerra com recomendações para o monitoramento e acompanhamento do plano. Gestão contínua é algo destacado pelos autores, para que ajustes sejam feitos ao longo do processo e não apenas ao final.

### 2.2.3.4 Método de Grant (2016)

O método de Grant (2016) é formado por etapas. Vamos a elas:

- *Etapa 01 (Identificação da Estratégia Atual)*: inicialmente, Grant (2016) destaca a necessidade da identificação de qual é a estratégia predominante para a organização, ou seja, aquele que mais se destaca, a exemplo de novos produtos e negócios. Para a identificação, o autor sugere analisar a percepção dos executivos, os discursos dos colaboradores e as decisões que foram tomadas.
- *Etapa 02 (Avaliação de Desempenho)*: identificada a estratégia vigente, parte-se para a avaliação acerca do desempenho financeiro da mesma, ou seja, o retorno que ela está trazendo frente aos investimentos que estão sendo feitos. Indicadores como margem, lucro e *payback* podem ser considerados.
- *Etapa 03 (Diagnóstico de Performance)*: após a análise da etapa 02, considera-se essencial avaliar os motivos que justificam os resultados observados, sejam eles positivos ou negativos. Esta avaliação será de grande valia para definição de novos objetivos quantitativos (financeiros, especialmente).
- *Etapa 04 (Análise do Mercado)*: na etapa 04, Grant (2016) sugere a avaliação mercadológica, considerando indicadores como rentabilidade, competitividade, atratividade, participação no mercado; e outros. Importante realizar esta análise sob a ótica de relacionar resultados com estratégias.
- *Etapa 05 (Análise dos Recursos e Capacidades)*: este é o momento de uma avaliação aprofundada acerca dos recursos que compõe e/ou são necessários para a organização, sejam eles tangíveis (financeiro, ativos e outros) ou intangíveis (recursos humanos, licenças, patentes e outros).

- *Etapa 06 (Formulação de Estratégias):* elaboração de estratégias alternativas (a principal) para serem consideradas pela organização no futuro, especialmente em casos adversos. Grant (2016) recomenda a adoção de estratégia para estabelecimento de vantagem competitiva, como a de Porter (1980).
- *Etapa 07 (Implementação das Estratégias):* por fim, o autor inclui a etapa gerencial, ou seja, a aplicação do plano ao passo em que se criam sistemas e processos para seu acompanhamento.

Por se tratar de uma metodologia mais recente do ponto de vista científico, Grant (2016) destaca um fator muito interessante no que tange ao desenvolvimento do planejamento estratégico: a necessidade de haja um equilíbrio entre a conduta analítica/estrutural (formal) e as ações mais práticas e de rotina (informais). Considerando todo o contexto atual de grandes transformações, é essencial que a empresa esteja preparada para responder a eventos externos de moda rápida, o que implica em flexibilidade e clareza nas direções (Grant, 2016).

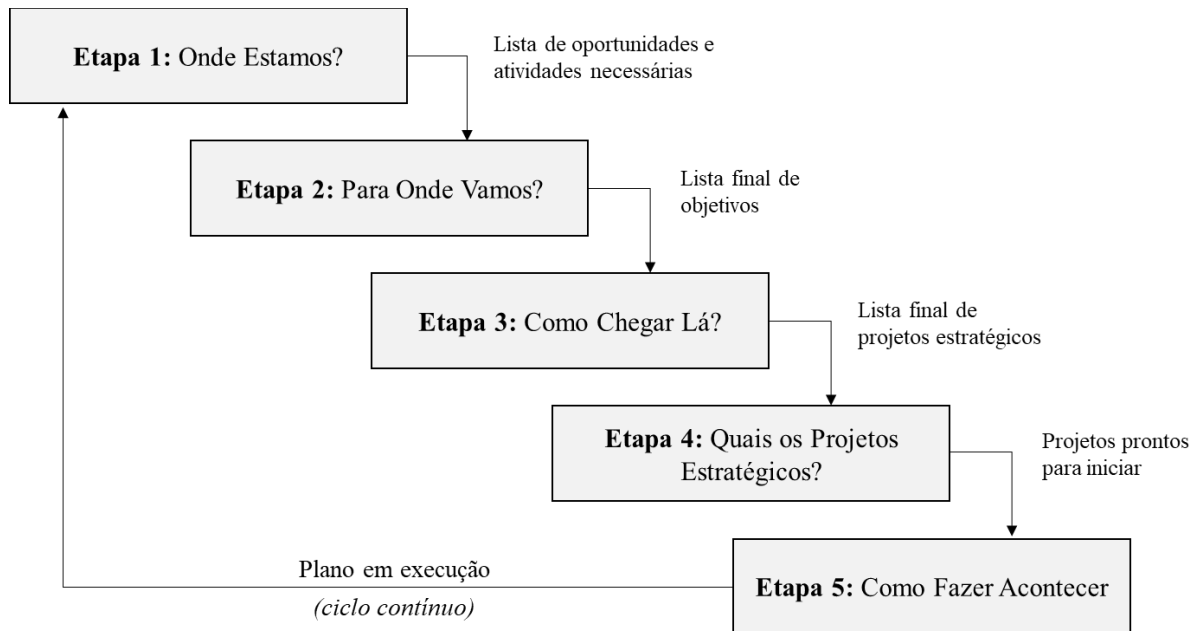
Em suma, vê-se autores caminhando para a simplificação (mas não redução da importância) dos processos formais na elaboração de estratégias. É o que veremos de forma mais clara na metodologia seguinte.

### **2.2.3.5 Método de Neves e Gray (2020)**

Neves e Gray (2020) propuseram uma metodologia pra elaboração de planejamento e gestão estratégica com foco em transformar o processo em algo mais simples e prazeroso, buscando eliminar alguns paradigmas do mercado quanto a complexidade do assunto, além de favorecer a implementação, uma das maiores dificuldades para as organizações.

Intitulado como método “Enjoy” (traduzido como “desfrutar” ou “apreciar”), a proposta é uma versão simplificada que compila diversos estudos anteriores feitos pelos autores (Neves, 2005; Neves, 2007; Neves, 2013; e Neves, 2014). A nova versão é composta por 5 etapas, apresentadas na forma de perguntas, uma das técnicas utilizadas para facilitar o processo e torná-lo mais atraente aos profissionais e marketing.

A figura 5 (abaixo) ilustra as etapas do método de Neves e Gray (2020), os resultados esperados para cada uma delas e o fluxo contínuo de atualização e acompanhamento, após a implementação do plano.



**Figura 5.** Etapas do método "Enjoy" de planejamento estratégico de Neves e Gray (2020)

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em Neves e Gray (2020).

Na sequência, segue o detalhamento do método:

- *Etapa 01 (Onde Estamos?):* o primeiro passo é o entendimento em relação ao contexto atual da empresa; por esse motivo, a pergunta “onde estamos?”. Como ação inicial, os autores indicam o desenho/elaboração da rede integrada da empresa (ecossistema), a fim de que, desde o princípio, os profissionais visualizem todos os agentes e *stakeholders* ligados a organização, bem como os fluxos de informações, pagamentos, produtos e outros. Na sequência, Neves e Gray (2020) dividem esta etapa em duas análises centrais, a interna (empresa) e a externa (mercado). Esta tende a ser a fase mais longa da metodologia, uma vez que exige um estudo aprofundado de diversos indicadores, os quais são recomendados pelos autores. Como principal saída desta etapa, espera-se uma lista consolidada de atividades para melhorias na empresa, bem como de oportunidades/riscos mapeados no mercado.
- *Etapa 02 (Para Onde Vamos?):* a segunda etapa trata da revisão e/ou definição das diretrizes estratégicas (missão, visão, valores e proposta de valor), bem como da definição dos objetivos quantitativos da organização (faturamento, vendas, lucro e outros). Um tópico bastante interessante tratado pelos autores refere-se à possibilidade de escolha de uma “nova filosofia orientadora”, recomendada especialmente para organizações que buscam se reposicionar ou melhorar a sua

cultura organizacional. O principal *output* desta etapa será uma lista com os objetivos definidos (de forma mensurável).

- *Etapa 03 (Como Chegar Lá?):* entendidos os pontos de melhoria e oportunidades (etapa 01) e definidos as diretrizes e objetivos da organização (etapa 02), parte-se para a avaliação das estratégias disponíveis para melhoria dos processos e alcance dos resultados almejados. Após discussões internas e avaliação das melhores alternativas (estratégias), os autores recomendam que seja feita uma lista preliminar (ainda sem detalhar) acerca de possíveis projetos estratégicos a serem criados; esta é a principal saída da etapa 03.
- *Etapa 04 (Quais os Projetos Estratégicos?):* Neves e Gray (2020) apontam que é chegado o momento de fazer o detalhamento dos projetos, consolidando diferentes ideias e estratégias em um número menor de projetos, se necessário for. Além da definição de todas as ações/atividades que serão necessárias para execução de cada projeto, é também momento de definir as equipes e os líderes/coordenadores. Na sequência, define-se uma onda de priorização, ou seja, uma ordem cronológica para execução de cada projeto. Um último passo desta etapa é a criação de um conselho para gestão geral do plano estratégico. Assim, os projetos estarão prontos para serem executados.
- *Etapa 05 (Como Fazer Acontecer?):* por fim, a etapa 05 é composta de diversos *insights* gerenciais para implementação, revisão e acompanhamento do plano. Com o plano em andamento, a empresa poderá revisá-lo rotineiramente, utilizando todo o esforço inicial (estrutura/ideias) das versões anteriores.

O quadro 6 (abaixo) relacionada as etapas com os tópicos e as saídas esperadas do método de Neves e Gray (2020), tornando ainda mais fácil a compreensão da proposta.

Etapas	01) Onde Estamos?	02) Para Onde Vamos?	03) Como Chegar Lá?	04) Quais os Projetos Estratégicos?	05) Como Fazer Acontecer?
<b>Tópicos</b>	<p><u>BÁSICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede da empresa e história</li> </ul> <p><u>ANÁLISES EXTERNAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado e tendências</li> <li>• Hábitos do consumidor</li> <li>• Análise de concorrentes</li> <li>• Fornecedores e compradores</li> <li>• Ambiente político-legal</li> <li>• Ambiente tecnológico</li> <li>• Ambiente natural e riscos</li> </ul> <p><u>ANÁLISES INTERNAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativos físicos</li> <li>• Recursos financeiros</li> <li>• Tecnologias</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Estrutura de custo e preços</li> <li>• Suprimentos / distribuição</li> <li>• Alianças e P&amp;D</li> <li>• Segmentos-alvo</li> <li>• Proposta de valor atual</li> <li>• Produtos/serviços</li> <li>• Reputação/marcas/embalagens</li> <li>• Relacionamento/comunicação</li> <li>• Força de vendas</li> <li>• Orientação de mercado</li> <li>• Relações governamentais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das metas e dos objetivos quantitativos</li> <li>• Estabelecimento de uma nova filosofia orientadora</li> <li>• Discussão e definição de uma nova proposta de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definições estratégicas básicas</li> <li>• Seleção dos segmentos-alvo no mercado de atuação</li> <li>• Novos mercados (desenvolvimento de canais) para soluções atuais</li> <li>• Estratégicas financeiras (novos parceiros, IPO e outros)</li> <li>• Diversificação de negócios</li> <li>• Coordenação e integração vertical</li> <li>• Aquisições ou fusões</li> <li>• Venda ou aluguel de parte do negócio</li> <li>• Criação, captura e compartilhamento de valor</li> <li>• Relacionamento e marketing (comunicação)</li> <li>• Ações coletivas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalhamento do quadro de projetos estratégicos</li> <li>• Definição de orçamentos preliminares para projetos</li> <li>• Definição de ondas de priorização para projetos</li> <li>• Estruturação de comitê para a gestão do plano estratégico</li> <li>• Definição da equipe de projetos</li> <li>• Aprofundamento maior dos projetos (detalhamento)</li> <li>• Mapeamento de possíveis problemas (alternativas)</li> <li>• Repensar a priorização com base no orçamentárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar o gerenciamento de projetos e comitês</li> <li>• Construir um clima de trabalho vencedor: processo “Enjoy”</li> <li>• Descobrir, criar, engajar e capacitar talentos</li> <li>• Repensar o plano durante toda a sua execução</li> </ul>
<b>Saídas</b>	Lista final de oportunidades e atividades internas necessárias	Lista final de objetivos	Lista final de projetos estratégicos	Projetos prontos para iniciar	Plano em execução

**Quadro 6.** Método "Enjoy": resumo de tópicos e saídas por etapa

**Fonte:** elaborado pelo autor, adaptado de Neves e Gray (2020).

### 2.2.3.6 Análise Consolidada dos Métodos de Planejamento Estratégico

Ao término da análise dos métodos de planejamento e gestão estratégica, o quadro 7, abaixo, compila as principais etapas de cada uma das propostas apresentadas, de forma a facilitar a visualização dos fluxos, atividades e parâmetros, otimizando o aproveitando em prol do alcance dos objetivos do presente trabalho de pesquisa.

Etapa (s)	Lambin (2000)	McDonald (2007)	Bryson e Alston (2011)	Grant (2016)	Neves e Gray (2020)
1	Definição da missão da empresa	Definição da missão	Introdução ao processo de planejamento estratégico	Identificação da estratégia atual	Onde estamos?
2	Análise externa	Definição dos objetivos corporativos	Entendimento da composição organizacional	Avaliação de desempenho	Para onde vamos?
3	Análise interna	Análise de marketing	Definição da missão, visão e valores	Diagnóstico de performance	Como chegar lá?
4	Definição de objetivos	Visão geral do mercado	Análise do ambiente / SWOT	Análise de mercado	Quais os projetos estratégicos?
5	Definição de estratégias	Análise SWOT	Identificação das estratégias	Análise dos recursos e capacidades	Como fazer acontecer?
6	Definição dos projetos de marketing	Construção de premissas	Formulação das estratégias	Formulação das estratégias	-
7	Orçamento de marketing	Definição de objetivos e estratégias de marketing	Revisão e adoção de plano estratégico	Implementação das estratégias	-
8	Planos de contingência	Estimativa de resultado e criação de planos alternativos	Definição da visão de futuro	-	-
9	-	Orçamento	Implementação efetiva	-	-
10	-	Programa de implementação do primeiro ano	Reavaliação das estratégias e do plano estratégico	-	-
11	-	Mensuração e revisão	-	-	-

**Quadro 7.** Análise consolidada dos métodos de planejamento estratégico

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em Lambin (2000); McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Grant (2016); e Neves e Gray (2020).

### 2.2.4 Métodos para Planejamento de Comunicação

Embora boa parte dos autores considerem o planejamento de comunicação como uma etapa do planejamento e gestão estratégica (ou seja, o primeiro está contido no segundo),

existem propostas metodológicas que focam especificamente na construção de planos de comunicação. Considerando os objetivos da presente pesquisa, o estudo detalhado destas propostas constitui uma etapa de grande valor para o posterior desenvolvimento científico. Abaixo, estão detalhados cinco métodos consolidados para planejamento de comunicação.

#### **2.2.4.1 Método de Keller e Kotler (2006)**

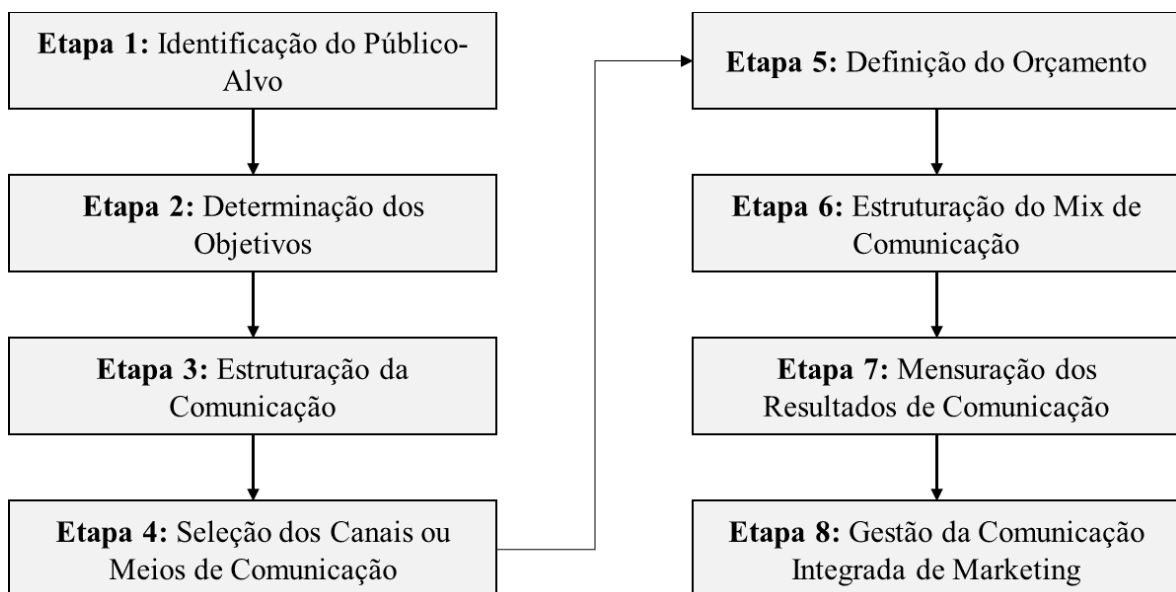
Keller e Kotler (2006) apresentam uma proposta que se insere como uma parte integrante de um método para planejamento e gestão estratégica de organizações, ou seja, trata-se de um processo específico do plano estratégico principal; em suma, o plano de comunicação está contido no estratégico. Abaixo, estão as etapas para as comunicações de marketing apresentadas pelos autores:

- *Etapa 01 (Identificação do público-alvo)*: o primeiro passo é a identificação do público-alvo, ou seja, a quem irá receber a mensagem. Os autores destacam que essa etapa é essencial para correta construção da abordagem e citam que a definição pode ser feita com base na segmentação de mercado, que fora contemplada durante a elaboração do plano estratégico.
- *Etapa 02 (Determinação dos objetivos)*: na sequência, é o momento onde serão feitas as definições acerca do que se pretende atingir através do plano de comunicação. Keller e Kotler (2006) comentam algumas possibilidades como informação, persuadir ou promover um determinado produto/serviço.
- *Etapa 03 (Estruturação da comunicação)*: a terceira etapa objetiva a resposta para três principais perguntas: a) o que comunicar? (tema/conteúdo da mensagem); b) como comunicar? (estratégia criativa); e para quem comunicar? (público/fonte). A resposta a estas três questões básicas trará um melhor direcionamento acerca de como devem ser estruturadas as mensagens.
- *Etapa 04 (Seleção dos canais ou meios de comunicação)*: feita a construção da mensagem, é chegado o momento de definir os canais pelo qual ela será divulgada. Keller e Kotler (2006) citam múltiplas possibilidades, desde os canais pessoais, os não pessoais (jornais, revistas, rádio, internet, televisão, etc.), as experiências, eventos, promoções ou ainda relações públicas. Vê-se que as mídias digitais são apenas um dos possíveis canais para comunicação.
- *Etapa 05 (Definição do orçamento)*: a etapa cinco contempla a elaboração do orçamento de comunicação, tendo como base as definições estratégicas

anteriores (público, objetivos, mensagem e canais). Com este levantamento, será possível visualizar as possibilidades de investimentos de acordo com a realidade financeira da organização. Para isso, estrutura-se o mix de comunicação.

- *Etapa 06 (Estruturação do mix de comunicação)*: após o levantamento da demanda por recursos financeiros, deve-se distribuir estes recursos para as diferentes ferramentas e/ou canais de comunicação selecionados, priorizando aqueles que tem maior relação com o público-alvo e maior possibilidade de alcance dos objetivos de comunicação.
- *Etapa 07 (Mensuração dos resultados da comunicação)*: esta etapa refere-se à definição de quais serão os indicadores para apuração e análise dos resultados da comunicação, tais como o retorno aos investimentos, as receitas obtidas e o desempenho frente ao público-alvo (como no caso nas mídias digitais).
- *Etapa 08 (Gestão da comunicação integrada de marketing)*: com o plano de comunicação em prática, cabe aos líderes e gestores acompanharem de forma frequente e estruturada todas as ações e resultados, fazendo adaptações e ajustes ao longo do tempo, se necessário for.

A figura 6, apresentada na sequência, ilustra o fluxo lógico das etapas do método proposto por Keller e Kotler (2006).



**Figura 6.** Etapas do método de planejamento de comunicação de Keller e Kotler (2006)

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em Keller e Kotler (2006).



### 2.2.4.2 Método de Belch e Belch (2008)

Belch e Belch (2008) propuseram um método mais direcionado para ajustes e melhorias de planos de comunicação já em vigência/andamento, com as seguintes etapas:

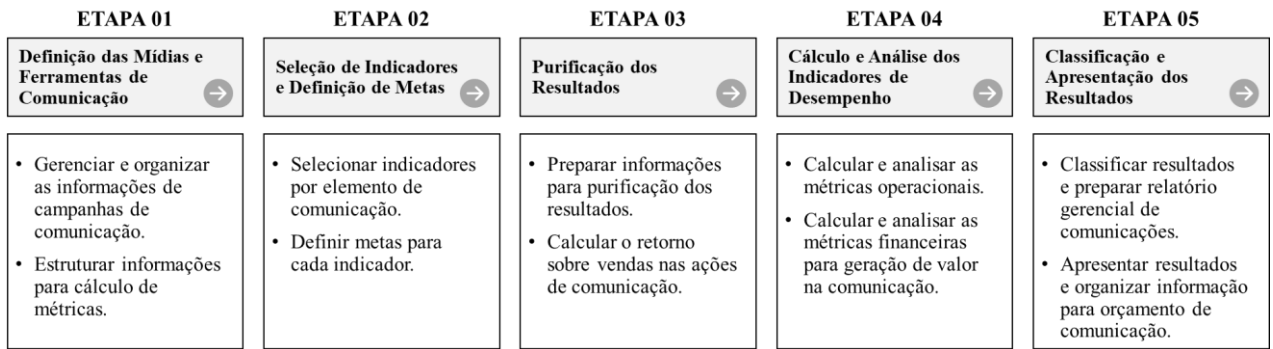
- *Etapa 01 (Revisão do plano de marketing)*: o primeiro passo apresentado pelos autores é o de revisar o plano de marketing da organização, ou seja, as definições estratégicas feitas anteriormente para crescimento, tais como objetivos, análises de concorrência, ambiente externo e o status atual da comunicação.
- *Etapa 02 (Análise do plano promocional atual)*: na sequência, os autores sugerem uma análise voltada a área específica de comunicação, olhando para aspectos internos como a capacidade de implementar o plano, agência responsável, resultados anteriores e outros; além de externos, como tendências do consumidor, segmentação de mercado e público-alvo.
- *Etapa 03 (Análise do processo de comunicação)*: na terceira etapa, deve-se analisar os resultados de resposta da comunicação, em função a) do público-alvo; b) da mensagem; c) e da mensagem. Após as conclusões, é o momento de revisar, ajustar ou definir novos objetivos e metas.
- *Etapa 04 (Determinação do orçamento)*: etapa onde os gestores devem estimar e alocar os recursos financeiros que serão direcionados para a comunicação.
- *Etapa 05 (Estruturação do plano de comunicações integradas de marketing)*: no quinto passo, após feitas todas as revisões e a definição do recurso disponível, Belch e Belch (2008) recomendam a estruturação do mix de comunicação, em função das estratégias selecionadas, estabelecendo objetivos, mensagens e orçamentos específicos para cada uma delas.
- *Etapa 06 (Implementação das estratégias de comunicação)*: os autores sugerem fortemente a integração de todas as frentes definidas na etapa anterior (mix de comunicação) para visão e gestão unificada, a fim de que todas caminhem em prol dos objetivos gerais da organização.
- *Etapa 07 (Monitorar, avaliar e gerir o plano de comunicação)*: por fim, a sétima etapa será composta pela mensuração e avaliação dos resultados do plano de comunicações integradas de marketing, onde serão tomadas decisões acerca de ajustes ou alterações das estratégias, visando otimizar os resultados.

### 2.2.4.3 Método de Guissoni (2009)

Guissoni (2009) propôs um método para avaliação das comunicações integradas de marketing dando enfoque a geração de valor para as organizações. O autor revisou propostas anteriores de métodos, entrevistou especialistas em marketing, finanças e estratégia e chegou a uma proposta de cinco etapas, sendo elas:

- *Etapa 01 (Definição das mídias e ferramentas de comunicação):* a primeira etapa refere-se a coleta e gestão das informações de comunicação, observando os respectivos canais, estruturando campanhas e cadastrando métricas para avaliar cada uma das ações de comunicação.
- *Etapa 02 (Seleção de indicadores e definição de metas):* na etapa dois, Guissoni (2009) sugere a definição de indicadores de desempenho para cada uma das ações de comunicação, as quais foram definidas na etapa anterior com base nos dados/informações. É também neste momento que são definidas as metas para cada indicador. O autor comenta que esta etapa depende de três fatores, a) nível de informação da empresa; b) relevância do indicador; e c) coerência das metas.
- *Etapa 03 (Purificação dos resultados):* antes de avaliar os indicadores de desempenho, o autor sugere uma etapa que visa compreender de forma precisa quais os impactos das ações de comunicação nos reais resultados da empresa (vendas ou lucro). Para tanto, recomenda uma purificação dos resultados, ou seja, depurar variáveis internas e externas que possam também ter impactado os resultados, mas que não estejam relacionadas a comunicação.
- *Etapa 04 (Cálculo e análise dos indicadores de desempenho):* na quarta etapa, é chegado o momento de calcular e analisar os indicadores, a fim de que seja possível mensurar (por meio de técnicas consistentes) o real impacto das ações no ganho financeiro e/ou geração de valor para a organização.
- *Etapa 05 (Classificação e apresentação dos resultados):* por fim, Guissoni (2009) sugere uma classificação dos resultados encontrados, em viáveis ou não para a organização, para que possam ser apresentados a alta gestão da empresa, estimulando discussões e a tomada de decisão.

Abaixo, na figura 7, podemos observar as cinco etapas do método de Guissoni (2009), bem como as principais justificativas e elementos de cada uma delas.



**Figura 7.** Etapas do método de planejamento de comunicação de Guissoni (2009)

**Fonte:** elaborada pelo autor, adaptada de Guissoni (2009).

#### 2.2.4.4 Método de Machado (2020)

Machado (2020) apresenta uma proposta para comunicação em mídias digitais onde dá enfoque a conjuntura e/ou dinâmica atual de mercado, apresentando práticas para comunicação em crise, um tema que vem ganhando força quando da utilização da comunicação no ambiente online. O autor indica 15 elementos que devem compor um planejamento estratégico de comunicação, os quais estão detalhados na sequência:

- *Etapa 01 (Construção do sumário executivo):* composta pela descrição da organização, marcas, produtos ou serviços, bem como diretrizes estratégicas da organização (missão, visão, valores e objetivos).
- *Etapa 02 (Diagnóstico):* analisar as forças/fraquezas e oportunidades/ameaças, a fim de mapear possíveis concorrentes, bem como pesquisas para opiniões públicas, análises de mercados e outras.
- *Etapa 03 (Análise de públicos):* definir e detalhar quais são os públicos-alvo, construir “personas” para melhor entendimento dos perfis e estabelecer os graus de relacionamentos com cada um destes públicos.
- *Etapa 04 (Prognóstico):* mapear as situações que necessitam de atenção especial (temas sensíveis), tendo como base o diagnóstico e a análise de públicos, processos realizados anteriormente.
- *Etapa 05 (Estratégias):* definir a estratégia de comunicação a ser utilizada no meio digital, lembrando que ela deve estar alinhada a estratégia geral da organização (e seus objetivos).

- *Etapa 06 (Posicionamento)*: determinar o posicionamento em mídias digitais (tipo de mensagem que a empresa almeja compartilhar), já deixando definidas possíveis respostas a questionamentos, dúvidas, elogios ou ataques.
- *Etapa 07 (Objetivos e metas)*: definir metas que possam ser mensuráveis (quantitativas), segmentando-as em curto, médio e longo prazo. O autor relata a importância de que estes objetivos estejam alinhados aos grandes objetivos da organização, ou seja, são objetivos “menores”.
- *Etapa 08 (Riscos e crises)*: mapear potenciais crises que poderão ser enfrentadas, considerando os temas sensíveis identificados na etapa 04 e outras informações, para posteriormente, descrever as possíveis respostas, medidas ou posicionamento caso a empresa passe por estas situações.
- *Etapa 09 (Plano de ação)*: definir quais serão as ações para multimídia (publicações, campanhas, eventos e outros), as respectivas ações para execução, bem como um cronograma que integre todas elas (calendarização).
- *Etapa 10 (Plataformas)*: decisão acerca de quais serão as plataformas de mídias que serão utilizadas para as comunicações (dispositivos online e offline).
- *Etapa 11 (Recursos)*: definição dos recursos físicos, financeiros, materiais, humanos – e outros – que serão necessários para execução do plano de ação.
- *Etapa 12 (Presença offline e online)*: definição de aspectos visuais como conteúdo, linguagem, tom, padrão visual, formatações e outros.
- *Etapa 13 (Cronograma)*: elaboração de um calendário com as datas para execução de cada ação ou etapa que fora definida anteriormente.
- *Etapa 14 (Monitoramento e controle)*: definir o melhor formato e indicadores para acompanhamento dos resultados, considerando a possibilidade de utilização de softwares pagos ou gratuitos.
- *Etapa 15 (Mensuração e avaliação)*: por fim, estabelecer as métricas e indicadores (qualitativos e quantitativos) que serão utilizados, definir os métodos para acompanhamento do desempenho, bem como possíveis ferramentas para apoio ao longo do processo.

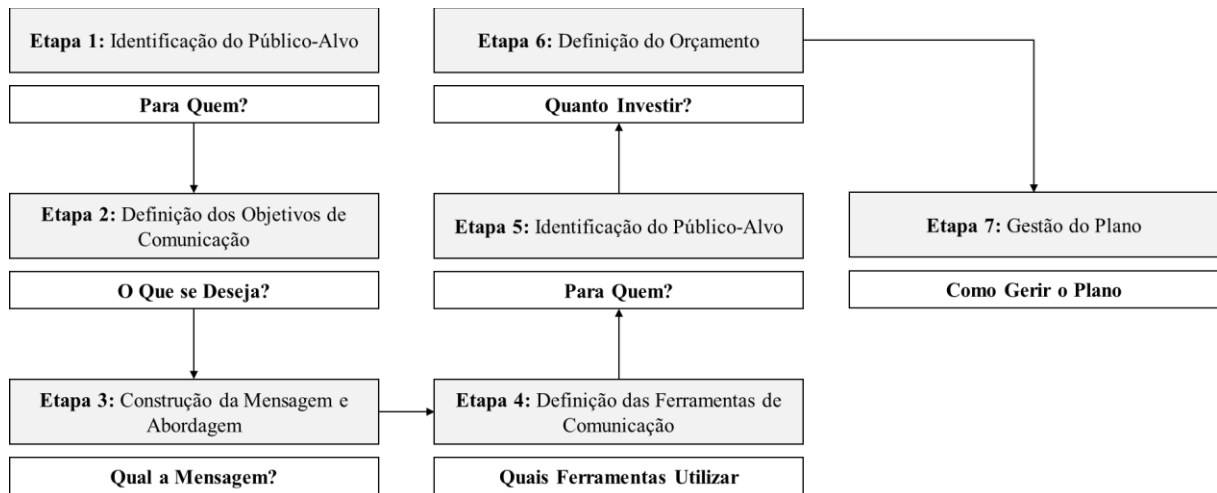
### 2.2.4.5 Método de Neves et al. (2020)

Neves et al. (2020) propuseram um método para elaboração de um plano de comunicação voltado a organizações do agronegócio, um dos poucos com a abordagem para o setor, que foi intitulado como “AgroPlanCom”. A proposta é composta por sete etapas, também resumidas na forma de perguntas, a fim de otimizar o entendimento de seus respectivos objetivos, e que foram estabelecidas com base na literatura de comunicação e planejamento estratégico. Abaixo, encontramos a descrição objetiva de cada uma delas:

- *Etapa 01 (Identificação do público-alvo – “Para quem?”)*: segundo os autores, a primeira etapa é a definição acerca de qual será o público-alvo, ou seja, os receptores das mensagens a serem criadas. Neves et al. (2020) comentam que esta definição é essencial para adaptar e flexibilizar as definições seguintes, como ferramentas e mensagens. Neves (2013) apontam três questões para esta etapa, a) Quem deve ser atingido com a mensagem? b) Quem são os principais consumidores? e c) A quem precisamos desmistificar a imagem do agronegócio?
- *Etapa 02 (Definição dos objetivos de comunicação – “O que se deseja?”)*: o segundo passo é a definição de quais serão os objetivos de comunicação, sejam eles financeiros (aumento de vendas, exportações, receitas e outros) ou não financeiros (imagem da empresa, posicionamento, práticas ambientais e outras). Os autores argumentam que a definição dos objetivos é um passo essencial para promover as ofertas, a imagem e o posicionamento, seja de uma organização, cadeia produtiva, setores ou de soluções/produtos.
- *Etapa 03 (Construção da mensagem e abordagem – “Qual a mensagem?”)*: na sequência, é chegado o momento de construção das mensagens, ou seja, da definição acerca das informações e argumentos que serão levadas ao público-alvo em questão para alcançar os objetivos estabelecidos na etapa anterior. Neves et al. (2020) propõem uma lista de temas sensíveis e positivos ao agronegócio brasileiro (já apresentadas no item “Introdução”) e que sugerem as possíveis mensagens e posicionamento para cada ocasião. Entretanto, este será um processo bastante flexível, exatamente por depender da dinâmica que se espera com o processo de comunicação. Os autores recomendam fortemente o uso de fontes científicas, de pesquisas e dados consolidados no caso de iniciativas relacionadas ao agronegócio, a fim de quebrar paradigmas e construir uma nova imagem do setor a sociedade em geral.

- *Etapa 04 (Definição das ferramentas de comunicação – “Quais ferramentas utilizar?”)*: a quarta etapa trata da definição de quais serão as ferramentas de comunicação a serem utilizadas. Os autores segmentam as opções em três elos, de acordo com as características do setor agropecuário, a propaganda, a promoção de vendas e as ações públicas. Para cada uma delas, são indicadas possibilidades como as mídias tradicionais (jornais, televisão, eventos e outros) e as novas mídias (ambiente online, redes sociais e outros). Comentam, ainda, que para a definição da ferramenta, é importante se atentar para que a estratégia de comunicação esteja integrada a outras decisões de marketing, corroborando com o que fora apresentado por Belch e Belch, 2008.
- *Etapa 05 (Definição do orçamento – “Quanto investir?”)*: na sequência, é chegado o momento de estabelecer o orçamento para a comunicação. Neves et al. (2020) citam que os principais caminhos para a definição do orçamento são a) a análise da disponibilidade de recursos; b) um percentual fixo de faturamento ou arrecadação para este fim; c) a paridade competitiva (mesmo valor que concorrentes); e d) com base nos objetivos e tarefas. Segundo os autores, este é um processo de grande relevância, uma vez que na maior parte das vezes a empresa dispõe de menos recursos do que o necessário. Torna-se essencial, portanto, que haja uma “priorização” para as ações mais importantes.
- *Etapa 06 (Mensuração dos resultados – “Como medir os resultados?”)*: como sexto passo, tem-se a mensuração e acompanhamento dos resultados da comunicação, sendo necessário olhar para cada uma das ações, metas e prazos que foram estabelecidos. Neste caso, os autores comentam a necessidade de que sejam avaliados os resultados de comunicação em função dos retornos financeiros e outros da organização (imagem, posicionamento, etc.).
- *Etapa 07 (Gestão do plano – “Como gerir o plano?”)*: por fim, com o plano elaborado e em andamento, é chegado o momento de estabelecer os responsáveis por cada uma das atividades, os quais deverão acompanhá-las e fazer as alterações que forem necessárias.

A figura 8, na sequência, ilustra as sete etapas propostas por Neves et al. (2021).



**Figura 8.** Etapas do método de comunicação "AgroPlanCom" de Neves et al. (2020)

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em Neves et al. (2020).

### 2.2.4.6 Análise Consolidada dos Métodos de Planejamento de Comunicação

Assim como fora feito para os métodos de planejamento e gestão estratégica, concluímos a análise das propostas de comunicação com um quadro consolidado (quadro 8) relacionando o fluxo das etapas apresentadas por cada um dos autores analisados.

Etapa (s)	Keller e Kotler (2006)	Belch e Belch (2008)	Guissoni (2009)	Machado (2020)	Neves et al. (2020)
1	Identificação do público-alvo	Revisão do plano de marketing	Definição das mídias e ferramentas de comunicação	Construção do sumário executivo	Identificação do público-alvo (para quem?)
2	Determinação dos objetivos	Análise do plano promocional atual	Seleção de indicadores e definição de metas	Diagnóstico	Definição dos objetivos de comunicação (o que se deseja?)
3	Estruturação da comunicação	Análise do processo de comunicação	Purificação dos resultados	Análise de públicos	Construção da mensagem e abordagem (qual a mensagem?)
4	Seleção dos canais ou meios de comunicação	Determinação do orçamento	Cálculo e análise dos indicadores de desempenho	Prognóstico	Definição das ferramentas de comunicação (quais ferramentas utilizar?)
5	Definição do orçamento	Estruturação do plano de comunicações integradas de marketing	Classificação e apresentação dos resultados	Estratégias	Definição do orçamento (quanto investir?)
6	Estruturação do mix de comunicação	Implementação das estratégias de comunicação	-	Posicionamento	Mensuração dos resultados (como medir resultados?)
7	Mensuração dos resultados da comunicação	Monitorar, avaliar e gerir o plano das	-	Objetivos e metas	Gestão do plano (como gerir o plano?)

		comunicações integradas			
8	Gestão da comunicação integrada de marketing	-	-	Riscos e crises	-
9	-	-	-	Plano de ação	-
10	-	-	-	Plataformas	-
11	-	-	-	Recursos	-
12	-	-	-	Presença offline e online	-
13	-	-	-	Cronograma	-
14	-	-	-	Monitoramento e controle	-
15	-	-	-	Mensuração e avaliação	-

**Quadro 8.** Análise consolidada dos métodos de planejamento da comunicação

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em Keller e Kotler (2006); Belche Belch (2008); Guissoni (2009); Machado (2020); e Neves et al. (2020).

### 2.2.5 Análise Conjunta: Elementos do Planejamento Estratégico e de Comunicação

Os capítulos anteriores foram compostos pela caracterização e/ou detalhamento de métodos para planejamento e gestão estratégica (5) e métodos para planejamento de comunicação (5). Uma vez que esta pesquisa visou apontar recomendações de boas práticas no processo de planejamento e gestão da comunicação, o presente item apresenta as similaridades e/ou relações que possam ser encontradas entre as diferentes propostas analisadas, com a finalidade de definir as etapas que foram detalhadas ao final do estudo; onde as recomendações e ferramentas foram preenchidas e detalhadas.

O quadro 9, abaixo, apresenta aspectos comuns (etapas/elementos) que foram encontrados nas propostas dos diferentes autores. À esquerda, está apresentada a análise consolidada dos métodos de planejamento e gestão estratégica; e à direita relacionadas ao planejamento de comunicação.



Planejamento e Gestão Estratégica		Planejamento de Comunicação	
Etapas/Elementos Abordados	Autores	Etapas/Elementos Abordados	Autores
Análise externa e/ou do mercado, do macroambiente e de tendências	Lambin (2000); McDonald (2007); Grant (2016); Neves e Gray (2020)	Diagnóstico de marketing, análise do contexto e plano atual da organização	Belch e Belch (2008); Machado (2020)
Análise interna da organização, revisão de planos atuais e pontos de melhoria	McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Grant (2016); Neves e Gray (2020)	Identificação e definição do público-alvo	Keller e Kotler (2006); Machado (2020); Neves et al. (2020)
Definição de missão, visão, valores e do propósito da organização	Lambin (2000); McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Neves e Gray (2020)	Determinação do posicionamento e dos objetivos de comunicação	Keller e Kotler (2006); Guissoni (2009); Machado (2020); Neves et al. (2020)
Definição dos objetivos, metas e resultados almejados pela organização	Lambin (2000); McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Neves e Gray (2020)	Construção da mensagem e/ou estruturação da comunicação	Keller e Kotler (2006); Belch e Belch (2008); Neves et al. (2020)
Definição de estratégias, ações e projetos para a organização	Lambin (2000); Bryson e Alston (2011); Grant (2016); Neves e Gray (2020)	Seleção dos canais, das ferramentas e definição do mix de comunicação	Keller e Kotler (2006); Guissoni (2009); Machado (2020); Neves et al. (2020)
Análise dos recursos da organização e construção do orçamento	Lambin (2000); McDonald (2007); Grant (2016)	Gestão de risco da comunicação e mapeamento de temas sensíveis	Machado (2020); Neves et al. (2020)
Implementação das ações	McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Grant (2016)	Definição das estratégias, do plano de ação e do cronograma	Machado (2020)
Mensuração de resultados e acompanhamento	McDonald (2007); Neves e Gray (2020)	Mapeamento dos recursos necessários e do orçamento	Keller e Kotler (2006); Belch e Belch (2008); Guissoni (2009); Machado (2020); Neves et al. (2020)
Gestão e revisão do plano	McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Neves e Gray (2020)	Definição dos indicadores para mensuração dos resultados e análises	Keller e Kotler (2006); Belch e Belch (2008); Guissoni (2009); Machado (2020); Neves et al. (2020)
-	-	Implementação e gestão da comunicação	Keller e Kotler (2006); Belch e Belch (2008); Machado (2020); Neves et al. (2020)

**Quadro 9.** Análise conjunta dos elementos de planejamento estratégico e de comunicação

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Ainda que os métodos analisados abordem diferentes frentes da administração - a) planejamento estratégico e b) planejamento de comunicação - foi possível realizar uma análise consolidada dos eixos comuns encontrados entre as propostas; ou seja, relacionar as etapas e elementos de todos os métodos, mesclando os dois temas. Esta ação foi feita visando entender quais as etapas mais relevantes para o planejamento e gestão da comunicação, considerando métodos consolidados e, a partir dessa definição, apontar as recomendações de boas práticas da comunicação em mídias digitais para cada uma dessas etapas, o que constitui os resultados e a contribuição desta pesquisa.

Após a análise dos métodos, as seguintes etapas foram encontradas, sendo que a prioridade fora dada aos métodos de planejamento de comunicação:

- 1) Diagnóstico de marketing: contexto atual e tendências;
- 2) Definição do público-alvo, posicionamento e proposta de valor;
- 3) Definição de objetivos, metas e resultados almejados;
- 4) Definição das estratégias: mensagem, canais e gestão de risco;
- 5) Análise de recursos e definição de indicadores;
- 6) Definição dos fluxos, atividades e cronograma;
- 7) Implementação, gestão e revisão.

O quadro 10 (abaixo) relaciona os autores que citaram tais etapas/elementos.

<b>Análise Consolidada: Planejamento Estratégico vs Planejamento de Comunicação</b>	
<b>Etapas/Elementos Comuns</b>	<b>Autores</b>
Diagnóstico de marketing: contexto atual e tendências	Lambin (2000); Keller e Kotler (2006); McDonald (2007); Belch e Belch (2008); Bryson e Alston (2011); Grant (2016); Machado (2020); Neves e Gray (2020); Neves et al. (2020)
Definição do público-alvo, posicionamento e proposta de valor	Lambin (2000); McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Machado (2020); Neves e Gray (2020); Neves et al. (2020)
Definição de objetivos, metas e resultados almejados	Lambin (2000); Keller e Kotler (2006); McDonald (2007); Bryson e Alston (2011); Guissoni (2009); Machado (2020); Neves e Gray (2020); Neves et al. (2020)
Definição das estratégias: mensagem, canais e gestão de risco	Lambin (2000); Bryson e Alston (2011); Grant (2016); Machado (2020); Neves e Gray (2020)
Análise de recursos e definição de indicadores	Lambin (2000); Keller e Kotler (2006); McDonald (2007); Belch e Belch (2008); Guissoni (2009); Grant (2016); Machado (2020); Neves et al. (2020)
Definição dos fluxos, atividades e cronograma	Keller e Kotler (2006); McDonald (2007); Belch e Belch (2008); Guissoni (2009); Machado (2020); Neves e Gray (2020) Neves et al. (2020)

Implementação, gestão e revisão	Keller e Kotler (2006); McDonald (2007); Belch e Belch (2008); Bryson e Alston (2011); Machado (2020); Neves e Gray (2020); Neves et al. (2020)
---------------------------------	---

**Quadro 10.** Análise consolidada dos métodos de planejamento estratégico e comunicação

**Fonte:** elaborada pelo autor.

## 2.3 Marketing Digital

### 2.3.1 Conceitos do Marketing Digital

Os avanços tecnológicos trazidos pelo advento da internet trouxeram diversas modificações para as estratégias de marketing. Fleury (2001) argumenta que o uso do ambiente online gerou um comportamento inédito, até então: o consumidor indo em busca do anunciante e não o contrário. Os usuários estão tendo um papel cada vez mais relevante na co-criação dos produtos, interagindo, reagindo, avaliando e contribuindo de forma expressiva (Macedo, 2014).

O surgimento de ferramentas colaborativas como mídias sociais, websites e plataformas de imagem/vídeo conduziram a reconfiguração de marketing, resultando em novo formato de comunicação integrada as ferramentas colaborativas (Ferreiras & Caldas, 2017).

Nesse contexto, o uso de plataformas digitais tem se tornado uma importante ferramenta para o marketing, já que possibilitam as organizações segmentar suas ações de acordo com o perfil dos clientes (Smith, 2009), por meio de informações disponíveis como hábitos, locais de trabalho, demografia, preferências, características pessoais e outras (Macedo, 2014). Por outro lado, Heinonem e Michelsson (2010) defendem que o relacionamento não seja exclusivamente no ambiente online, mas que a organização integre ações digitais com canais tradicionais.

O termo “marketing digital” surgiu na década de 1990 quando o surgimento da internet, permitiu com que os consumidores buscassem e compartilhassem informações em um canal até então novo nos estudos de marketing (Macedo, 2014).

Kotler e Keller (2012) afirmam que o marketing digital está relacionado com o momento que as organizações passam a adotar o ambiente online para as relações com seus clientes; é isto que o diferencia do marketing tradicional. O autor argumenta que que o uso dos espaços online e offline devem se complementar para oferecer uma experiência diferenciada aos consumidores

Ferreira e Caldas (2017) apontam que existem diferentes termos que podem ser encontrados quando falamos em marketing digital: “e-marketing”; “marketing na internet”; “marketing online”; e “marketing digital”.

Uma definição bastante válida para o marketing digital é seguinte:

[...] o uso da tecnologia da informação para as atividades de marketing e os processos de criar, comunicar, desenvolver e compartilhar ofertas que agreguem valor aos clientes, parceiros e a sociedade em geral (Strauss & Frost, 2012, p.6).

Segundo Ferreira e Caldas (2017), os conceitos do marketing digital podem ser definidos pelos seguintes aspectos: alcance global; campanhas relevantes; resultados rastreáveis; custos reduzidos; marketing 24 horas; marketing “um a um”; e a personalização.

Zeisser e Waitman (1998) propuseram um modelo com cinco aspectos a serem considerados para o desenvolvimento do marketing digital, pelas organizações: 1) a atração de usuários; 2) a participação e interesse dos usuários; 3) retorno dos usuários para a plataforma de interesse; 4) conhecimento acerca das preferências dos usuários; e 5) oferta de conteúdos personalizados, de acordo com suas escolhas, propensões e demandas.

Entre os principais benefícios do marketing digital, para as organizações, ele contribui para otimizar aspectos como acesso a mercado, relacionamento e comunicação com seu público-alvo (Oliveira & Pereira, 2003), uma vez que permite o estabelecimento de trocas com o cliente, por meio do uso da tecnologia (Menezes, 2013). Ferreira e Caldas (2017) apresentam outros benefícios do uso do ambiente digital para instituições, tais como: fortalecimento da imagem e visibilidade; troca de informações instantânea; melhor direcionamento de produtos; indicações de ações e serviços em rede.

No âmbito do usuário, o marketing digital possibilita o acesso imediato a diversos tipos de informações, dados, serviços, produtos, soluções – e outros – quanto este considerar que seja o momento mais oportuno (Menezes, 2013).

Já em termos de comunicação, Tapscott e Williams (2007) destacam quatro alterações do advento das novas mídias frente ao mercado: 1) os usuários geram conteúdos, mas não consomem da mesma forma os que foram gerados pelas organizações; 2) a mídia é atraída pelos consumidores e não guiada por eles; 3) os usuários podem definir o que querem consumir, quando, onde e em qual quantidade, o que promove maior segmentação; e 4) interações sociais são guiadas por conteúdos permitidos e estimulados.

Ferreira e Caldas (2017) argumentam que o uso de tecnologias digitais permite novas oportunidades de comunicação, uma vez que oferece estratégias como a preservação, compartilhamento e difusão de conteúdos de interesse público.

Por outro lado, tendo a conexão sido estabelecida, é essencial que se mantenha a excelência nas relações, com oferta de produtos e serviços de qualidade (Araújo e Silva, 2013).

Outrora, os conteúdos precisam estar embasados nos princípios de marketing e norteados pelos objetivos da organização, de forma coordenada e integrada (Ferreira & Caldas, 2017).

### 2.3.2 Plataformas e Mídias Online

As plataformas digitais são os canais utilizados para compartilhamento de conteúdo, relacionamento com os usuários e divulgação de anúncios, havendo um grande número de opções disponíveis (Macedo, 2014). Jansen et al. (2011) as descrevem como ferramentas que permitem a indivíduos o estabelecimento e manutenção de relações.

Considerando a diversidade de formatos, estão apresentadas na sequência doze categorias que resumem o conceito e funcionalidade das principais plataformas digitais:

- *Blog e mini blog*: plataforma para inclusão de conteúdo em formato predominante de texto, geralmente curtos e objetivos, para abordar temas e assuntos específicos (Papercliq, 2011; Macedo; 2014).
- *Compra coletiva, e-commerce e marketplace*: ambiente onde usuários podem comprar ou vender produtos e soluções, de forma individual ou em grupo (Giovanni & Brito, 2012). É a esfera para comercialização direta das organizações que realizam vendas online.
- *Mecanismo de pesquisa*: espaço para busca de dados, informações, produtos e soluções, pelos usuários, através de características personalizadas. É também um mecanismo de publicidade para as organizações (Macedo, 2014).
- *Plataforma de áudio*: plataformas para compartilhamento de músicas, áudios, podcasts e outros formatos sonoros (Macedo, 2014; Torres, 2018).
- *Plataforma de imagem*: compartilhamento primacial de imagens e fotos (Gabriel, 2009), mas também acompanhado de vídeos curtos e animações.
- *Plataforma de notícias e informações*: meio digital para divulgação de notícias, dados mercadológicos (câmbios, preços, etc.), análises e outras informações de caráter factual (Torres, 2018).
- *Plataforma de publicidade*: sistemas para criação e gestão de campanhas publicitárias para divulgação de produtos/serviços no ambiente online, podendo também ser úteis para mensuração dos resultados (Torres, 2018).
- *Plataforma de vídeos e transmissões*: ambiente para compartilhamento de vídeos e transmissões ao vivo (Gabriel, 2009; Macedo, 2014).

- Rede Corporativa: espaço para partilhar conteúdo profissional, currículos, oportunidades de trabalho e benchmarks (Macedo, 2014; Torres, 2018).
- *Rede Social e de Relacionamento*: plataformas de relacionamento, conversas, interações sociais e compartilhamento de conteúdo diverso (Patel, 2023).
- *Videoconferência*: ferramentas voltadas a atividades profissionais e de conhecimento (reuniões, treinamentos, etc.), mas que podem também direcionar interações e confraternizações pessoais (Torres, 2018).
- *Website*: composto por páginas de hipertexto, as quais podem conter textos, arquivos de multimídia e outros, geralmente utilizados para divulgar informações de uma instituição (Gabriel, 2009; Macedo, 2014; Torres, 2018).

A figura 9 (abaixo) ilustra os grupos apresentados anteriormente e apresenta alguns exemplos de plataformas digitais populares na atualidade.

<p><b>Blog e Mini Blog</b></p> 	<p><b>Compra Coletiva, E-commerce e Market Place</b></p> 	<p><b>Mecanismo de Pesquisa</b></p> 
<p><b>Plataforma de Áudio</b></p> 	<p><b>Plataforma de Imagem</b></p> 	<p><b>Plataforma de Notícias e Informações</b></p> 



**Figura 9.** Principais categorias de plataformas digitais  
**Fonte:** elaborada pelo autor.

Neil Patel é um dos especialistas mais renomado na área de marketing digital em âmbito global. Patel (2023) descreve mídia digital como o processo de criação de conteúdo adaptado ao contexto de cada tipo de plataforma, visando impulsionar o engajamento e o compartilhamento do usuário.

Além das plataformas, diversos autores relatam a importância da atenção aos conteúdos que serão disponibilizados. Araújo (2015) cita que devem ser elaborados de maneira criativa, alinhado ao escopo e objetivos da comunicação e com a definição de linguagem, frequência e periodicidade. É essencial que estejam, ainda, com a linguagem acessível, considerando os usuários e/ou público-alvo em questão (Gulka et al., 2016).

No próximo capítulo, estão apresentadas as principais estratégias do marketing digital em função dos tipos/formatos de conteúdo, bem como das plataformas/mídias digitais.

### 2.3.3 Estratégias do Marketing Digital

O uso das estratégias no marketing digital é um processo de grande valor para os profissionais de marketing. Na internet, os consumidores interagem com diversos ambientes e contextos, de forma dinâmica e interligada, o que exige ações diversificadas (Torres, 2018).

Existem diferentes concepções de estratégias para o marketing digital. O quadro 11 (abaixo) apresenta uma proposta com as dez principais estratégias, considerando sugestões anteriores de autores e estudos relevantes que abordaram o tema.

Estratégia do marketing digital		Breve descrição	Citações de autores
1	Experiência online do usuário ( <i>User experience strategies, UX</i> )	Foco no desenvolvimento de ferramentas voltadas a otimizar a experiência do usuário enquanto este estiver navegando pela plataforma digital. Esta estratégia considera três aspectos relevantes: os objetivos da comunicação; as demandas do cliente; e as capacidades técnicas da plataforma. Além disso, objetiva facilitar o acesso e gerar credibilidade para a mídia.	Brajnik e Gabrielli (2010); Pappas (2018); Polanco-Diges e Debasa (2020); Olson et al. (2021)
2	Marketing de conteúdo ( <i>Content marketing</i> )	Consiste no planejamento, criação e divulgação de conteúdo de interesse para o público-alvo da comunicação, como forma de atrair os usuários para a respectiva página sempre que este buscar palavras-chave relacionadas ao tema em mecanismos de busca. É bastante útil integrar outras estratégias a esta, como a de otimização dos mecanismos de busca (SEO).	Bala e Verma (2018); Torres (2018); Langan et al. (2019); Polanco-Diges e Debasa (2020); Olson et al. (2021)
3	Marketing de e-mail ( <i>E-mail marketing</i> )	Uma das primeiras estratégias do marketing digital, criada com o advento da internet para substituir as formas tradicionais de comunicação (cartas, telefone, etc.). Embora o período recente nos apresente outras possibilidades, o uso do e-mail para compartilhamento de conteúdo e estabelecimento de relações é ainda bastante comum e utilizado pelos usuários em geral. Algumas das ações deste tipo de estratégia incluem newsletters, comunicados e publicidade.	Bala e Verma (2018); Torres (2018); Olson et al. (2021)
4	Marketing de influência ( <i>Influencer marketing</i> )	Ações de marketing digital que utilizam de influenciadores para otimizar o alcance dos objetivos da comunicação. Neste caso, é importante avaliar a comunidade/grupo que compõe a rede de cada influenciador, a fim de entender se existe o alinhamento junto ao público-alvo da organização. Algumas ações incluem o teste, recomendação e uso de produtos e serviços, além do compartilhamento de opiniões, conhecimentos e percepções.	Bakker (2018); Bala e Verma (2018); Polanco-Diges e Debasa (2020)
5	Marketing nas mídias sociais ( <i>Social media marketing, SMM</i> )	Considerando a característica base das mídias sociais de promover a interação social entre os usuários, esta estratégia consiste no conjunto de ações destinadas a estimular o contato da organização com seu público-alvo por meio das redes sociais. Ela promove a criação de vínculos entre os usuários e a marca, otimizando a percepção e possíveis processos de venda.	Bala e Verma (2018); Torres (2018); Langan et al. (2019); Polanco-Diges e Debasa (2020); Olson et al. (2021)
6	Marketing de busca ( <i>Search Engine Marketing, SEM</i> )	Consiste no dispêndio de ações para melhorar a estrutura, texto e o visual de uma plataforma digital, como forma de torná-la mais visível e melhorar o seu posicionamento frente aos mecanismos de busca. Muitos profissionais de marketing, entretanto, consideram esta estratégia pouco efetiva se for aplicada de maneira isolada e sem considerar tópicos como o conteúdo; dificuldade em relacionar aspectos estruturais da plataforma com a busca pelos usuários.	Bala e Verma (2018); Torres (2018); Langan et al. (2019); Polanco-Diges e Debasa (2020); Olson et al. (2021)
7	Marketing relacional online ( <i>Online relational marketing, ORM</i> )	Estratégia muito semelhante ao marketing de relacionamento. Objetiva fortalecer as relações com os usuários, buscando influenciar a confiança e lealdade por meio de ações customizadas e que consideram as preferências e/ou perfil de cada usuário.	Bala e Verma (2018); Polanco-Diges e Debasa (2020)



8	Otimização de mecanismos de busca ( <i>Search Engine Optimization, SEO</i> )	Estratégia voltada a melhoria da autoridade e do tráfego de uma plataforma digital. Por meio dela, obtém-se uma melhor reputação em mecanismos de pesquisa, o que possibilita que a página seja exibida de forma prioritária – em relação a outras semelhantes – em mecanismos de busca, tornando-a mais visível e facilitando o processo de conversão (atração de usuários).	Torres (2018); Langan et al. (2019); Polanco-Diges e Debasa (2020); Olson et al. (2021)
9	Pesquisa online ( <i>Search marketing</i> )	Conjunto de ações relacionados ao uso dos mecanismos de pesquisa para obtenção de informações e dados que podem contribuir com as decisões da organização, como definição de temas, seleção de conteúdos, monitoramento de canais concorrentes; e outros. O uso de clipping (recortes) para seleção de informações; e a adoção de mecanismos automáticos de pesquisa (como o Google Alerts) são alguns exemplos.	Bala e Verma (2018); Torres (2018); Langan et al. (2019)
10	Publicidade online ( <i>Online advertising</i> )	Estratégia bastante ampla, composta por uma diversidade de ações de cunho publicitário no ambiente online. A criação e divulgação de banners; os anúncios em vídeos e áudios; o podcast e vídeocast; a gamificação; o uso de mecanismos e ferramentas para publicidade (Google AdWords e outros); os widgets; entre outros, são alguns exemplos de possibilidades a serem consideradas neste tipo de estratégia.	Bala e Verma (2018); Torres (2018); Langan et al. (2019); Olson et al. (2021)

**Quadro 11.** Caracterização das 10 principais estratégias do marketing digital

**Fonte:** elaborada pelo autor.

Outras denominações e/ou sugestões de estratégias de marketing digital, porém menos comuns, incluem: marketing viral; estratégia *freemium*; personalização baseada em dados; marketing afiliado; marketing interativo; e marketing de dispositivos móveis (Bala & Verma, 2018; Torres, 2018; Polanco-Diges & Debasa, 2020; Olson et al., 2021).

Quando da seleção das estratégias que irão compor as ações de marketing de uma organização, é importante que elas não sejam pensadas de forma avulsa, com atividades isoladas ou especialidades. No ambiente online, as estratégias devem ser apreciadas de forma interligada (Torres, 2018); é o caso da publicidade online, que pode usar da otimização dos mecanismos de busca (SEO) para melhorar a entrega para os usuários.

A figura 10 apresenta as dez principais estratégias do marketing digital, as quais estão conectadas entre si, e demonstra que a base para a correta adoção é a mensuração e/ou acompanhamento de resultados, o que se faz pela avaliação das métricas do marketing digital.



**Figura 10.** As 10 estratégias do marketing digital: integração e mensuração

**Fonte:** elaborada pelo autor com base em Torres (2018); Polanco-Diges e Debasa (2020).

### 2.3.4 Métricas do Marketing Digital

O uso de métricas no marketing pode ter diferentes objetivos e finalidades. Petersen et al. (2009) comentam que as métricas podem ajudar gestores de uma organização a identificarem fatores que gerem valor aos seus clientes e a empresa, conectando as estratégias de marketing com os resultados financeiros. Em outro momento, as métricas podem contribuir para justificar e direcionar o uso de recursos financeiros com ações de marketing (Macedo, 2014).

Petersen et al. (2009) argumentam que as métricas precisam medir a produtividade do marketing; prever o valor do cliente; prever os lucros financeiros da organização; e ajudar os gestores na escolha de estratégias de marketing mais efetivas. Já Macedo (2014) defende que as métricas devem ser precisas, consistentes, compreensivas e realmente necessárias, sejam elas de origem financeira, do ambiente externo ou de fontes internas.

No marketing digital, métricas podem ser definidas como tudo o que pode ser medido no ambiente online (Rocha & Trevisan, 2018), tais como acessos, visualizações, aparelhos e outros. Macedo (2014) relata que as métricas no marketing digital podem contribuir para avaliação de custos e retorno sobre a retenção do público-alvo, o que permite maior controle dos recursos destinados as ações de marketing.

Por outro lado, a mensuração em mídias sociais possui diversas especificidades, uma vez que este é um mercado bastante dinâmico e em constante desenvolvimento (Macedo, 2014).

Barcellos (2010) comenta que a existe o desafio da precisão matemática relativa aos dados captados no ambiente online, em vista do fenômeno de Redes Sociais. É necessário que haja um esforço para mensuração não apenas das ações das empresas, mas também dos consumidores, seus comportamentos, perfis e tendências observadas (Hoffman & Fodor, 2010).

Ainda, no âmbito acadêmico, Zolkepli e Kamarulzaman (2011) argumentam que há uma lacuna na literatura, em vista da fragmentação das informações e do dinamismo do desempenho das plataformas digitais.

Do ponto de vista da comunicação, para o acompanhamento eficiente dos resultados da em mídias digitais, é essencial: 1) que os gestores estabeleçam as métricas de forma clara; 2) que haja o entendimento acerca do que se espera com estas métricas; e 3) correta definição dos critérios de uso, respondendo “como”, “onde” e “quando” elas serão utilizadas (Macedo, 2014). Dessa forma, os gestores terão conhecimento e dados suficientes para tomada de decisão (Sampaio et al., 2011).

Uma prática que tem ganhado destaque nos últimos anos pelos profissionais de marketing é o uso de *Key Performance Indicator* (KPI). O Indicador Chave de Desempenho ou Performance (traduzido ao português) é um processo que reúne e mescla indicadores ou métricas específicas, com o objetivo de gerar *insights* próprios para tomada de decisão, ou seja, é possível monitorar se as ações planejadas estão sendo cumpridas e prever alterações e/ou recomendações (Rocha & Trevisan, 2018). Considerando a complexidade do assunto, a presente pesquisa focou em aprofundar o estudo de métricas; sem adentrar em profundidade neste elo.

O’Sullivan e Butler (2010) discorrem sobre a existência de um amplo conjunto de métricas, muitas das quais foram criadas aos longos dos anos, mas mostraram-se pouco eficientes para apoio aos gestores de marketing na tomada de decisão. Outrora, diferentes autores utilizam de termos distintos para uma mesma métrica (definição). Por isso, é essencial acompanhar a evolução e as práticas dos agentes atuantes no marketing digital.

Macedo (2014) realizou um estudo onde compilou as principais métricas do marketing digital em sete grupos principais, sendo eles: 1) audiência; 2) conversão; 3) engajamento; 4) financeiro; 5) influência; 6) marca; e 7) segmentação.

Na sequência, está feito o detalhamento de cada um dos grupos citados por Macedo (2014), com adições e alterações, considerando outros autores e trabalhos mais recentes. É válido recordar que, com a evolução das práticas do marketing digital, poderão haver outras métricas (ou ainda a reconfiguração de atuais) que possam não ter sido contempladas.

### 2.3.4.1 Audiência

A categoria de métricas relacionadas a “audiência” reúne indicadores que expressam o quanto o conteúdo está exposto nas plataformas digitais (Macedo, 2014). Abaixo, estão compiladas as principais métricas referenciadas por autores neste grupo.

Grupo: Audiência		
Métrica	Breve descrição	Citações de autores
Assinantes	Número de usuários que desejam receber informações acerca de um produto, serviço ou solução, mas que não possuem relações institucionais com a organização.	Gabriel (2009); Silva (2013); Souza (2014); Macedo (2014)
Fontes de tráfego	Métrica utilizada para identificar a origem de um usuário a uma respectiva mídia e/ou plataforma digital.	Silva (2013); Souza (2014); Macedo (2014)
Frequência de publicação	Utilizada para avaliar a atividade da equipe responsável pela criação e divulgação de conteúdo. Bastante comum para blogs e mini blogs, mede a frequência de publicações nestas ou outras mídias.	Epps (2009); Macedo (2014); Souza (2014); Amaral e Moschetta (2014)
Frequência de visitas	Identifica a frequência de visitas de um determinado usuário em função do tempo de retorno (nova visita) à página.	Epps (2009); Souza (2009); Macedo (2014)
Impressões	Quantidade de vezes em que uma publicação, banner ou anúncio é exposto para os usuários, ainda que estes não visualizem. Métrica relevante para medir a eficiência dos mecanismos de divulgação.	Macedo (2014); Da Silva (2021)
Membros ou inscritos	Representa a quantidade de pessoas inscritas (que seguem) um canal, página ou comunidade; ainda que estas não interajam de forma frequente com a mesma.	Gabriel (2009); Silva (2013); Macedo (2014); Souza (2014); Amaral e Moschetta (2014); Da Silva (2021)
Posts	Mede a quantidade de publicações que são realizadas pelos usuários, ou seja, o volume de conteúdo disponível para possível captura de tráfego.	Epps (2009); Macedo (2014); Souza (2014)
Seguidores ou fãs	Número de pessoas que publicamente demonstram interesse em uma marca, produto, serviço – e outras – atestando que querem receber informações relacionadas.	Silva (2013); Macedo (2014)
<i>Trending topics</i>	Ranking com principais assuntos e hashtags publicadas na plataforma “Twitter”, em tempo real. É um indicador bastante útil para analisar fatos de conjuntura e eventos momentâneos relevantes.	Gabriel (2009); Macedo (2014)
Visitantes (novos)	Quantidade de usuários que acessaram uma determinada mídia, pela primeira vez, em função de um tempo específico.	IAB (2009); Silva (2013); Souza (2014); Macedo (2014)

Visualizações	Total de visualizações que uma determinada página teve, sendo que um mesmo usuário poderá visualizá-la mais de uma vez.	Vollmer e Precourt (2008); IAB (2009); Silva (2013); Macedo (2014); Souza (2014)
Volume de pesquisa	Volume de pesquisa, por usuários, relativos a um tema e/ou palavra-chave em questão. Bastante útil para medir o interesse das pessoas e/ou público-alvo.	Vollmer e Precourt (2008); Souza (2009); Macedo (2014)

**Quadro 12.** Métricas do marketing digital: "Audiência"

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 2.3.4.2 Conversão

Já as métricas de “conversão” buscam compreender o quanto os usuários e/ou consumidores avançam no funil de vendas de um serviço, produto ou solução (Silva, 2013); ou seja, o quanto os acessos são “convertidos” em resultados almejados pela organização. O quadro 13 lista as principais métricas de conversão.

Grupo: Conversão		
Métrica	Breve descrição	Citações de autores
Conversão de pesquisa	Medida das vezes em que um usuário acessa uma página após encontrá-la por meio de resultados em mecanismos de pesquisa.	Macedo (2014); Araújo (2015); Araújo (2018)
<i>Click through</i> (CTR) ou taxa de clique	Métrica básica que calcula a quantidade de vezes que um usuário clicou em um determinado anúncio ou banner, podendo ainda analisar a sequência de suas ações.	Gabriel (2009); Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018)
Downloads	Quantidade de vezes em que usuários realizam o download de um arquivo, aplicativo e outros.	Macedo (2014); Araújo (2018); Torres (2018)
Geração de leads	Mensura a quantidade de leads, ou seja, possíveis clientes adquiridos por meio de campanha, ação de marketing ou conteúdo.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018); Do Carmo (2021)
<i>Remarketing</i>	Percentual que indica a quantidade de usuários que foi novamente impactado por uma campanha ou ação de marketing.	Macedo (2014)
Taxa de retenção ou repetição de compra	Medida da quantidade e percentual de usuários que retornaram a uma mesma plataforma para realizar uma nova compra.	Vollmer e Precourt (2008); Macedo (2014); Da Silva (2021)
Taxa de conversão	Percentual de conversões (em vendas, acessos, <i>views</i> e outros) em relação ao total de usuários que acessaram a página.	Guissoni (2009); Macedo (2014); Torres (2018)
Taxa de visualização ou <i>view through rate</i> (VTR)	Métrica bastante comum para conteúdo em formato de vídeo. Mede a popularidade do mesmo (total de visualizações), bem como o tempo médio de audiência.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018); Da Silva (2021)

Vendas	Medida básica do total de vendas e faturamento de uma determinada página.	Guissoni (2009); Macedo (2014)
--------	---	--------------------------------

**Quadro 13.** Métricas do marketing digital: "Conversão"

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 2.3.4.3 Engajamento

O “engajamento”, muito além do apenas a audiência, refere-se a todas as ações que demonstrem a interação dos usuários com o conteúdo e as plataformas de mídias, possibilitando o entendimento de preferências e a construção de perfis de usuários (Torres, 2018). Na sequência, podemos encontrar as principais métricas de engajamento no marketing digital.

Grupo: Engajamento		
Métrica	Breve descrição	Citações de autores
Alcance	Métrica utilizada para quantificar o total de usuários que fora atingido por um determinado conteúdo; o seu alcance.	Macedo (2014); Araújo (2018); Da Silva (2021)
Comentários	É a medida do total de comentários feitos em uma publicação, algo de relevância para medida do engajamento do público.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018); Da Silva (2021)
Comentários relevantes	Mapeia os comentários de destaque respectivo a um conteúdo/publicação, sendo aquele que recebera maior número de curtidas, respostas ou avaliações.	Macedo (2014); Araújo (2018)
Compartilhamentos	Medida do número de compartilhamentos feito em relação a um conteúdo em questão; ou seja, a quantidade de vezes que os usuários também compartilharam este conteúdo em suas redes próprias.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018); Da Silva (2021)
Favoritos	Medida do total de usuários que adicionou uma determinada plataforma em sua lista de favoritos. É uma métrica de grande valor para avaliar as preferências do usuário.	Macedo (2014); Torres (2018)
Likes (curtidas)	Métrica que expressa a opinião positiva do público em relação ao conteúdo; é o total de curtidas realizadas na publicação. Mais recentemente, esta opção recebeu diferentes posicionamentos (não apenas o positivo).	Macedo (2014); Araújo (2018); Torres (2018); Da Silva (2021)
Membros de destaque	Identifica os usuários com maior sequência de interações em uma mídia social, o qual poderá apresentar potencial para contribuir como influenciador da mesma.	Macedo (2014)
Menções	Quantidade de vezes que um conteúdo (ou página) é citada em uma outra plataforma.	Silva (2013); Macedo (2014)
Recomendações	Medida do número de recomendações que o público faz a uma página/plataforma.	Macedo (2014); Araújo (2015); Torres (2018)

	Geralmente utilizada para classificação de restaurantes, localidades, empresas e outros.	
<i>Replies</i> (respostas)	Muito semelhante aos comentários, mas mais direcionada a respostas relativas a um conteúdo ou mesmo a outros comentários feitos na publicação.	Macedo (2014); Araújo (2018); Torres (2018); Da Silva (2021)
<i>Retweets</i>	Quantidade de vezes que uma publicação é compartilhada, porém no Twitter.	Macedo (2014); Souza (2014)
Taxa de engajamento	Calculada com base no número de interações sobre o total de audiência (usuários) e que serve para demonstrar o grau de envolvimento de um público ou grupo de usuários.	Silva (2013); Macedo (2014); Souza (2014); Da Silva (2021)
Taxa de interação	Resultado do número total de interações versus as impressões (total de exibições). Exprime o interesse do público em um anúncio e/ou publicidade.	Silva (2013); Macedo (2014); Da Silva (2021); Do Carmo (2021)
Taxa de rejeição	Percentual que indica o número de usuários que acessaram uma única página e em seguida saíram da plataforma, sem continuar a navegação. Cada vez que isso acontece, é contabilizada uma rejeição.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018)
Tempo de visitação, duração média da exibição ou porcentagem de visualização média (PVM)	Medida expressa pela duração total de todas as visitas em uma página ou vídeo, dividida pelo número total de visitas. Indica o percentual médio de tempo que o usuário permaneceu naquela página ou vídeo.	Torres (2018)

**Quadro 14.** Métricas do marketing digital: "Engajamento"

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 2.3.4.4 Financeiro

A avaliação dos custos e do retorno financeiro é um dos mais importantes eixos de análise de resultados no marketing digital, uma vez que demonstram (de forma quantitativa) a relação entre as ações de marketing e o retorno efetivo para a organização (Guissoni, 2009). Na maioria das vezes, os objetivos de comunicação são definidos em função de aspectos financeiros; e por este motivo estas métricas são tão relevantes.

Grupo: Financeiro		
Métrica	Breve descrição	Citações de autores
Ciclo de venda	Medida do tempo (geralmente em dias) que um usuário leva desde o primeiro acesso até a compra de um produto.	Macedo (2014)
Custo por clique (CPC)	Métrica muito comum para avaliar a efetividade dos investimentos em campanhas de marketing digital. Representa	Guissoni (2009); Silva (2013); Macedo (2014)

	o valor médio pago por cada clique no anúncio ou página.	
Custo por conversão	Custo necessário (em função do investimento realizado) para levar um usuário a uma ação relevante (compra, download, inscrição e outros).	Guissoni (2009); Macedo (2014); Torres (2018)
Custo por mil impressões (CPM)	O custo para que um anúncio/banner seja exibido (impressão) para mil usuários, independente da conversão.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018)
Custo por visitante	Indica o custo médio para levar um usuário a acessar uma determinada página.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018)
Custo por <i>view</i> (CPV)	Custo para cada visualização de uma determinada página ou vídeo; o investimento total dividido pelas visualizações alcançadas.	Guissoni (2009); Torres (2018)
Receita	Receita gerada por uma determinada plataforma digital, considerando todos os tipos possíveis de monetização.	Guissoni (2009); Macedo (2014); Da Silva (2021)
Retorno da influência	Métrica que busca converter em valores números (receitas, visualizações e outros) o quanto uma influência pode contribuir para engajamento da página.	Macedo (2014)
Retorno sobre investimento (ROI) ou Retorno Sobre o Investimento em Publicidade (ROAS)	Uma das mais importantes métricas financeiras. Expressa o quanto retorna efetivamente para o investidor, considerando o investimento inicial.	Guissoni (2009); Macedo (2014); Torres (2018); Do Carmo (2021)
Ticket médio	Representa o valor médio das vendas de uma empresa em um determinado período, levando em conta o faturamento total e o número de vendas realizadas.	Macedo (2014)

**Quadro 15.** Métricas do marketing digital: "Financeiro"

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 2.3.4.5 Influência

As métricas relacionadas a “influência” são aquelas que objetivam a compreensão de como uma figura pública (membro com reputação e/ou relevância no ambiente digital) pode contribuir para gerar resultados esperados na comunicação (Da Silva, 2021). Na sequência, encontra-se o resumo de sete principais métricas deste grupo.

Grupo: Influência		
Métrica	Breve descrição	Citações de autores
Conexões	Medida da quantidade de conexões que um membro de rede social possui com seu público, otimizando sua audiência.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018)



Credibilidade ou verificação	Atestado de credibilidade, conferido pelas plataformas digitais, e que confirma a reputação de um membro em uma determinada rede social.	Macedo (2014); Torres (2018)
<i>Inbound</i> ou <i>back</i> links	Número de links internos e externos de uma determinada página, medida muito útil para otimização das indicações para usuários por meio de mecanismos de pesquisa.	Macedo (2014); Souza (2014)
Grau de Influência	Medida que busca verificar o quanto o influenciador pode interferir no comportamento e/ou ações dos usuários.	Macedo (2014); Souza (2014); Araújo (2015); Araújo (2018)
Influenciador	Denominação utilizada a um membro de um grupo/comunidade nas redes sociais, o qual tem a capacidade de influenciar outros membros por meio de seus conteúdos.	Silva (2013); Araújo (2015); Araújo (2018); Da Silva (2021)
Reputação	Sistema onde membros de uma comunidade podem classificar e/ou avaliar a reputação de um membro ou página nas redes sociais.	Macedo (2014); Araújo (2018)
Taxa de impacto	Medida do grau de influência de uma ação, campanha, conteúdo ou influenciador no processo de conversão de vendas/contatos.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018)

**Quadro 16.** Métricas do marketing digital: "Influência"

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 2.3.4.6 Marca

Outro grupo de grande interesse é o que reúne as métricas relacionadas a percepção e avaliação dos usuários em relação a marca, embora esta ainda seja uma esfera difícil de mensurar (Silva, 2013), uma vez que considera aspectos qualitativos. As principais métricas mapeadas para avaliação da “marca” no marketing digital estão apresentadas no quadro 17.

Grupo: Marca		
Métrica	Breve descrição	Citações de autores
Boca-a-boca	Indica o quanto os usuários estão falando de acerca de uma determinada marca. É um indicador bastante difícil de quantificar.	Razorfish (2009); Macedo (2014)
Favoritismo da marca	Avaliação dos usuários acerca de suas opiniões em relação a uma marca. Bastante útil para medir as percepções após uma determinada campanha ou publicidade.	Razorfish (2009); Macedo (2014); Torres (2018)
Mensagem associada	Busca avaliar, na percepção dos usuários, a relação entre uma determinada mensagem e o posicionamento/imagem de uma marca.	Razorfish (2009); Macedo (2014)
<i>Page ranking</i>	Ranking que posiciona as páginas de acordo com a sua relevância, mecanismo bastante útil para lista de mecanismos de pesquisa.	Macedo (2014); Torres (2018)

Reconhecimento	Métrica que busca avaliar a quantidade de pessoas (percentual) que já ouviram falar de uma determinada marca.	Araújo (2018)
Satisfação do usuário	Mecanismo que busca indicar a satisfação os usuários em relação a aspectos como preço, qualidade, valor percebido, atendimento e outros.	Silva (2013); Macedo (2014); Torres (2018)
Sentimento da marca	Avaliação do usuário em relação ao sentimento que ele expressa quanto ao conteúdo que é publicado e/ou divulgado por uma respectiva marca.	Keller e Machado (2006); Gabriel (2009); Silva (2013); Torres (2018)
<i>Share of voice</i>	Medida do percentual de menções que uma marca tem em relação a todas as demais de um mesmo segmento.	Silva (2013); Macedo (2014)

**Quadro 17.** Métricas do marketing digital: "Marca"

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 2.3.4.7 Segmentação

Por fim, podemos encontrar um grupo menos comum em termos práticos, mas também importante: o de “segmentação” (Macedo, 2014). Ele reúne indicadores relacionados a características técnicas de conectividade, aparelhos e sistemas operacionais. Além dos listados abaixo, existem outras características que podem ser consideradas como o tipo de dispositivo, a resolução, suporte à sistemas operacionais, etc.

Grupo: Segmentação		
Métrica	Breve descrição	Citações de autores
Conexão	Contribui para entendimento do tipo e velocidade das conexões dos usuários, a fim de guiar os formatos e <i>layouts</i> dos conteúdos a serem disponibilizado.	Macedo (2014); Souza (2014)
Demografia	Avaliação de um conjunto de indicadores que resulta em um perfil (ou uma persona) com principais características dos usuários.	Silva (2013); Macedo (2014); Souza (2014)
Localização	Identificação da localidade de onde os usuários estão acessando uma plataforma. Bastante útil para campanhas e ações que envolvem negócios locais.	Silva (2013); Macedo (2014); Souza (2014); Torres (2018)
Navegador (browser)	Métrica utilizada para avaliar o navegador que está sendo utilizado pelos usuários, a fim de entender limitações técnicas e realizar ajustes para melhorar a experiência.	Silva (2013); Macedo (2014); Souza (2014); Torres (2018)
Sistema operacional	Avaliação acerca de quais os principais sistemas operacionais que estão sendo utilizados pelos usuários (Andrioi, iOS, etc.) a fim de realizar ajustes e recomendações técnicas personalizadas.	Macedo (2014); Souza (2014)

**Quadro 18.** Métricas do marketing digital: "Segmentação"

**Fonte:** elaborado pelo autor.

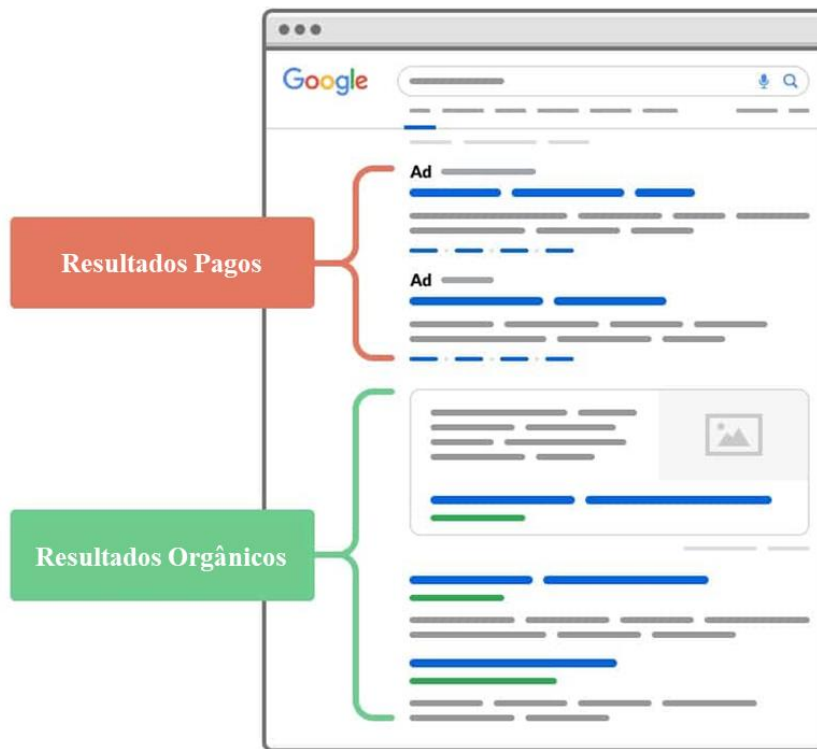
### **2.3.5 Tráfego Online: Orgânico *versus* Pago**

O uso da terminologia de “tráfego” no ambiente online se refere ao volume de pessoas que são levadas até um determinado site, plataforma ou mídia digital (Drólías, 2007). Júnior e Ribeiro (2019) argumenta que o tráfego online é o termo adotado para descrever o fluxo de um usuário de um ponto “A” para um ponto “B”, sendo que a maioria destes direcionamentos na internet acontece por meio das redes sociais (Do Carmo, 2021).

De maneira geral, o tráfego online pode ser classificado em duas principais categorias:

- a) *Orgânico ou natural*: modelo onde busca-se aumentar a visibilidade de uma rede digital (plataforma, website, etc.) através de ações e/ou estratégias que não exigem recursos financeiros (Tomic & Supin, 2019; Do Carmo, 2021).
- b) *Pago ou impulsionado*: outra forma de alcançar maior número de visitantes, conversões ou outros objetivos da comunicação se dá por meio de dispêndio de recursos financeiros, ou seja, de forma “paga”, o que se dá por meio de mecanismos de busca ou redes sociais, onde é possível cadastrar e gerenciar anúncios online (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Do Carmo, 2021).

A figura 11, abaixo, ilustra as recomendações pagas e orgânicas quando da utilização do Google como mecanismo de pesquisa de informações, produto ou solução.



**Figura 11.** Ilustração de recomendações pagas e orgânicas em mecanismos de pesquisa  
**Fonte:** elaborada pelo autor, adaptada de Brenner (2022).

Outrora, para que o fluxo de pessoas (tráfego) possa acontecer, Magalhães (2014) aponta que é necessário que haja uma fonte para guiá-los. Segundo o autor, os quatro principais tipos de fontes são: 1) o “tráfego direto”, onde o usuário acessa uma determinada plataforma sem que haja intermediários; 2) o “tráfego de referência”, cujo acesso a uma mídia ocorre por meio de links e anúncios em outras mídias (redirecionamento); 3) o “tráfego de pesquisa”, pelo qual o usuário chega até uma página após a busca em mecanismos de pesquisa (Google, Yahoo, etc.); e 4) “outros tráfegos”, tais como anúncios em sites, comissões para divulgações, etc. (Magalhães, 2014; Do Carmo, 2021).

Com o advento de tecnologias digitais e uso cada vez mais expressivo da internet, as organizações tem dedicado grandes esforços para publicidade no ambiente digital (Zutshi et al., 2018). O desenvolvimento de campanhas pagas nas redes sociais visa informar, motivar, persuadir e influenciar o público-alvo, em linha com as aspirações da empresa (Do Prado et al., 2018).

A combinação de estratégias de tráfego orgânico (ou natural) e pago (ou impulsionado) é algo que tem se tornado recorrente para os profissionais de marketing no alcance dos objetivos da comunicação. Esta definição interfere de forma expressiva na mensuração das métricas,

abordadas no capítulo anterior; assim, é um critério de grande relevância para ser avaliado e considerando durante o planejamento e gestão da comunicação.

## **2.4 Uso de Marcas para Comunicação no Agronegócio Brasileiro**

### **2.4.1 Conceitos sobre Marcas**

Uma marca pode ser considerada como o conjunto de percepções que os consumidores identificam a partir dos estímulos dados e de seu próprio repertório sobre determinado produto, serviço ou negócio (Kotler & Pfoertsch, 2006). A Ama (2007) define o conceito de marca como sendo uma combinação de sinais, símbolos e design que tem a intenção de criar identidade e reconhecimento para bens e serviços, de modo a diferenciá-los dos seus concorrentes.

Para uma organização, a marca tem o objetivo de gerar identificação e comunicação, facilitando o rastreamento e a percepção de qualidade dos produtos e serviços; economia de escala; barreiras e proteções frente a concorrentes e intermediários; criação de associações e vantagens competitivas. Já para os consumidores a marca oferece identificação da origem e garantias de qualidade; simplifica os custos de busca; fornece símbolos de status e gera consciência de responsabilidade (Keller & Machado, 2006; Shimp, 2009).

As atitudes dos consumidores frente as marcas são influenciadas pelas suas emoções, filtros, regras de escolha e crenças sobre os benefícios proporcionados em detrimento dos preços pagos. Dessa forma, a comunicação deve ser capaz de criar, aumentar, manter e modificar as atitudes dos consumidores, de acordo com os diferentes perfis de atitude previamente identificados (Rossiter & Percy, 1998).

Shimp (2009) afirma que é essencial se atentar ao planejamento, implantação e controle de todas as atividades que permeiam o conceito de marca, durante todo o seu ciclo de vida. Todo esse aspecto de gerenciamento é definido como “*branding*” da marca (Shimp, 2009).

No processo de construção de marca, alguns elementos se tornam relativamente importantes para diferenciação, criação de empatia com o consumidor, reconhecimento, criação de lembrança, formação de significados acessíveis e associações favoráveis (Keller & Machado, 2006; Shimp, 2009; Wheeler, 2008). Dentro os principais elementos se destacam o nome, domínio do site, logotipo, símbolos, personagens, slogans, jingles e embalagens.

Shimp (2009) aponta que o nome da marca deve diferenciá-la de seus concorrentes, descrever os benefícios e atributos do produto e serviço; ser compatível com o posicionamento almejado e de fácil recordação e pronúncia; já o logotipo deve estar relacionado ao nome da

marca, gerar associações rápidas e homogêneas de identificação e reconhecimento, além de inspirar sentimentos positivos. Os slogans, por sua vez, precisam ser curtos, fáceis de serem lembrados e pronunciados, sem conotações negativas, e devem capturar a essência do posicionamento, evocar respostas emocionais e difíceis de se plagiar (Wheeler, 2008).

### **2.4.2 Marca País**

Entre as décadas de 1980 e 1990, os mercados começaram a se tornar globais, reduzindo a regulamentação e aumentando a concorrência, atingindo um alto nível de transações com maior interdependência e padronização da qualidade e segurança de produtos (Sheth, 1986).

A abertura da economia, a desregulamentação dos mercados, a crise das formas tradicionais de intervenção estatal e a formação de alianças econômicas foram as principais mudanças estruturais que possibilitaram a globalização e, com isso, geraram a necessidade de aumentar a competitividade em diferentes setores. Por conta dessa conjuntura, nações, empresas e indivíduos precisaram se adaptar ao ambiente competitivo mais amplo, identificando vantagens competitivas sustentáveis (Jank & Nassar, 2000).

Nesse sentido, muitos países identificaram que era necessário construir uma identidade nacional, de modo a caracterizar sua oferta e promover diferenciação de seus produtos ou formas de produção (Kotler et al., 2006). As implicações deste processo são relatadas por Crescitelli e Giraldi (2009), refletindo na construção e gerenciamento de marcas pelos governos visando a promoção de suas cidades e países.

Surge nesse contexto o marketing de lugares, ou seja, a soma de crenças e impressões de determinado local, visando o desenvolvimento de um posicionamento e uma imagem, trazendo incentivos a atuais e potenciais compradores, fornecendo produtos locais de modo eficiente e promovendo suas vantagens competitivas (Kotler et al., 2006; Kotler et al., 2006). Esse tipo de marca se diferencia por representar produtos intangíveis e promover aspectos como clima, cultura e outras características do local (Bivolaru et al., 2009).

Dinnie (2016) afirma que o mais adequado para o marketing de lugares seria o desenvolvimento de uma identidade competitiva ao país ou lugar, enquanto Iversen e Hem (2008) complementam o conceito com a ideia de senso do lugar, ou seja, valores e percepções cognitivas e emocionais que causam associações secundárias. Desse modo, a marca país tem sua diferenciação e relevância pautada em sua cultura, criando um estereótipo que não é totalmente controlado pelo marketing.

Em se tratando do desenvolvimento da marca país, Kotler e Gertner (2004) propõe um modelo analítico de cinco etapas, sendo elas:

1. A primeira consiste basicamente em uma análise SWOT do país, contemplando pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças, abrangendo desde o tamanho do mercado até sua competitividade internacional.
2. Na etapa dois, sugere-se o mapeamento dos principais setores econômicos, rotas turísticas e nomes de destaque no âmbito cultural para se desenvolver o *storing telling* do país.
3. Em um terceiro momento, deve-se desenvolver o conceito central da marca país, baseado nos principais elementos mapeados.
4. A quarta etapa se refere ao levantamento do orçamento de fundos nacionais para construção e manutenção da marca.
5. Finalmente, o país deve criar métodos de controle sobre suas exportações, de modo a garantir a qualidade nas vendas externas.

O desenvolvimento da mensagem principal veiculada pela marca país pode levá-la ao sucesso, aumentando a influência política internacional, restaurando imagens degradadas e estimulando parcerias internacionais (Yan, 2008). Os retornos esperados de uma estratégia de marca de país têm como missão estimular o turismo, a entrada de capital estrangeiro e aumentar os saldos de exportação (Dinnie, 2016).

Em linha com a melhoria da imagem internacional do país em âmbito global, Neves et al. (2020) propôs um modelo para criação, captura e compartilhamento de valor no agronegócio brasileiro, composto por estratégias de custos, diferenciação (Porter, 1980) e ações coletivas (Nassar & Zylbersztajn, 2004) a serem executadas pelos agentes do setor com a finalidade de posicionar o Brasil como “Fornecedor Global Sustentável de Alimentos, Bioenergia e Outros Agroprodutos” (Neves et al., 2020). O quadro 19, abaixo resume as principais estratégias indicadas pelos autores.

<b>Estratégias de Custos</b>	<b>Estratégias de Diferenciação</b>	<b>Estratégias de Ações Coletivas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão por m<sup>2</sup> e excelência operacional;</li> <li>• Melhorias na educação e capacitação;</li> <li>• Incentivo à inovação, pesquisa &amp; desenvolvimento e tecnologias;</li> <li>• Fortalecimento da genética;</li> <li>• Incentivar a digitalização, uso de aplicativos e conectividade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelência dos produtos (qualidade, sabor e segurança);</li> <li>• Qualidade dos serviços e oferta de conveniência;</li> <li>• Construção de valor e margens;</li> <li>• Liderança na produção e exportação de alimentos e agroprodutos;</li> <li>• Redução da fome e da insegurança alimentar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento do cooperativismo;</li> <li>• Fortalecimento do associativismo e modernizar as formas de atuação de associações;</li> <li>• Fortalecimento de organizações setoriais;</li> <li>• Busca e fortalecimento de alianças estratégicas ao setor e ao país;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo aos créditos e títulos verdes, bioinsumos e controle biológico;</li> <li>• Incentivo à economia circular e de compartilhamento;</li> <li>• Melhorias em financiamentos, créditos e gestão de riscos;</li> <li>• Eficiência de sistemas de seguros;</li> <li>• Transparência e disponibilidade de informações;</li> <li>• Melhoria do ambiente regulatório;</li> <li>• Simplificação de tributos e melhorias na eficiência do Estado;</li> <li>• Redução dos custos de transação e melhoria da confiança;</li> <li>• Melhorias da infraestrutura, transporte e armazenagem;</li> <li>• Melhoria da segurança no campo;</li> <li>• Eficiência e redução do desperdício;</li> <li>• Melhoria da defesa sanitária;</li> <li>• Estímulo à irrigação eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destaque de marcas, empresas, produtos e pessoas do Brasil;</li> <li>• Protagonismo dos cientistas brasileiros;</li> <li>• Melhorias em design, comunicação e <i>story telling</i>;</li> <li>• Aumento na rastreabilidade dos produtos, selos de origem e certificações;</li> <li>• Presença do código florestal e áreas de conservação;</li> <li>• Amazônia: inverter de imagem negativa à positiva;</li> <li>• Valorização e divulgação das práticas sustentáveis (ILPF, plantio direto, economia circular, agricultura regenerativa, etc.);</li> <li>• Bioetanol (RenovaBio), biodiesel e outros bioprodutos;</li> <li>• Matriz de energia renovável e limpa;</li> <li>• Promover as baixas emissões de carbono per capita;</li> <li>• Oportunidades para brasileiros de origem indígena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de comunicação e desenvolvimento conjunto dos produtos da “Marca Brasil”, com certificações atreladas a ela;</li> <li>• Diplomacia e acordos comerciais;</li> <li>• Incentivo a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico coletivo;</li> <li>• Integração do estado e o setor privado nas suas diferentes frentes de atuação.</li> </ul>
--	--	--

**Quadro 19.** Estratégias para posicionamento do Brasil como fornecedor global sustentável

**Fonte:** elaborado pelo autor, adaptado de Neves et al. (2020).

A proposta de Neves et al. (2020) tem como fundamento a melhoria da percepção de outros países acerca da sustentabilidade da produção brasileira de alimentos, bioenergia e outros produtos do setor agropecuário. Giraldi e Carvalho (2009) afirmam que um país de origem pode ser considerado como um indicador de qualidade para os consumidores, como uma forma de inferir atributos sobre o produto quando estes não são conhecidos. Desse modo, há constatação de influência no comportamento e atitudes desses consumidores (Kotler & Getner, 2004), ou seja, a imagem do país em questão interfere nas relações comerciais.

Castro e Giraldi (2018) sustentam investimentos da esfera governamental para gestão efetiva da marca país, uma vez que estas marcas pertencem ao domínio público e requerem o envolvimento coletivo dos diversos entes da sociedade e/ou setores da economia.

### 2.4.3 Marcas Setoriais

Muitos setores da economia podem não se identificar com a marca país estabelecida ou até mesmo considerar inviável a consolidação de uma única marca nacional genérica (Domeisen, 2003). Nesse caso, as marcas setoriais ganham força, partindo de estratégias coletivas de empresas ou associações de indústrias ou produtores (He & Balmer, 2006).



Duffy et al. (2005) afirmam que há grande dificuldade para comunicação com o público-alvo do agronegócio, sendo que os principais esforços despendidos são na disponibilização de informações via sites, comunicados a imprensa, feiras e eventos internacionais. Nesse sentido, os autores sugerem que as cadeias produtivas se estruturam de forma coordenada em sua comunicação, o que pode reduzir a diversidade de interesses traduzida em competição por mercados e a fragmentação da mensagem ao consumidor final (Duffy et al., 2005).

Agências governamentais têm incentivado a criação de estratégias coletivas de marketing, visando o maior desempenho e penetração de produtos nacionais nos mercados globais (Tregear & Gorton, 2009). Tal visão corrobora com as demandas de ações coletivas apontadas na cadeia do agronegócio por Nassar e Zylbersztajn (2004).

De acordo com Ringer et al. (2013), a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) é a principal organização que tem trabalhado no desenvolvimento de marcas setoriais no país; e tem como objetivo introduzir as empresas brasileiras no mercado internacional, melhorar a comunicação no exterior, além de aumentar o volume de exportações.

A marca setorial “*Brazilian Beef*” foi criada pela Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC) e lançada no ano de 2001, durante a Feira Internacional de Comércio de Alimentos e Bebidas (Anuga) na Alemanha. Segundo ABIEC (2022), os principais objetivos da criação da marca foram: aumentar a força da imagem da carne bovina brasileira em âmbito global; melhorar a comunicação da cadeia produtiva com a sociedade internacional; promover aspectos de sustentabilidade por meio de comunicações da marca; abertura de novos mercados; criação de políticas específicas para países que apresentam barreiras; e auxiliar empresas do setor no processo de internacionalização.



**Figura 12.** Marca "Brazilian Beef"

**Fonte:** ABIEC (2022).

Outro exemplo de marca setorial como estratégia para melhoria da comunicação internacional no agronegócio brasileiro é a “*Brazilian Chicken*”. Ela foi criada pela Associação Brasileira de Proteínas Animais (ABPA) e desenvolvida com base no conceito criado anteriormente pela marca “*Brazilian Beef*”, se assemelhando em termos de objetivos e

estratégias de mercado. De forma geral, a “*Brazilian Chicken*” tem como foco a comunicação ao mundo da alta qualidade de carne de frango brasileiro, viabilizando a ampliação de seus mercados, construindo uma identidade nacional para caracterização e promoção da oferta (ABPA, 2022; Kotler et al., 2006).



**Figura 13.** Marca "Brazilian Chicken"  
**Fonte:** ABPA (2022).

Já a “*Cotton Brazil*” foi uma marca criada pela Associação Brasileira dos Produtos de Algodão (ABRAPA) em parceria com a Associação Nacional dos Exportadores de Algodão (ANEC) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) com o objetivo de promover o mercado do algodão brasileiro internacionalmente, comunicando aspectos como a produção sustentável, a eficiência produtiva, as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental; entre outras (ABRAPA, 2023).



**Figura 14.** Marca "Cotton Brazil"  
**Fonte:** ABRAPA (2023).

O posicionamento das marcas setoriais apresentadas se assemelha em relação a estratégia e estrutura da comunicação. Sendo ambas de propriedade de associações de empresas do setor, as marcas se posicionam no sentido de reforçar a qualidade do produto nacional e promover a manutenção através do prolongamento do ciclo de vida do produto (Perrone & Roma, 2010) e a abertura de novos mercados. Nesse sentido, as ações de comunicação e marketing são construídas com direcionamento para o setor, aumentando a demanda primária da categoria e não para empresas associadas em específico (Perrone & Roma, 2010).

A principal forma de comunicação das marcas citadas se dá através da organização e participação em reuniões, congressos e exposições do setor em todo o mundo. Ações de

promoção e de relações públicas como as descritas por Shimp (2009) e Kotler e Keller (2012) compõe as estratégias das marcas em questão.

Ainda no agronegócio, Neves et al. (2014) apresentaram uma proposta de marca e comunicação setorial no mercado de suco de laranja, visando estimular a demanda no mercado interno através de um consórcio representado por produtores, indústria e governo. A promoção do produto seria baseada nos atributos de nutrição, frescor, alta qualidade e sustentabilidade. No entanto, tal iniciativa não obteve sucesso devido à falta de alinhamento entre as partes, já que o grupo não era composto por representantes homogêneos, trazendo choques de interesse (Nassar & Zylbersztajn, 2004).

As ações de marketing que buscam promover determinado produto ou categoria de produto, e não uma marca em específico, são caracterizados pela literatura como *Generic Advertising* (GA) ou publicidade genérica. O objetivo da *Generic Advertising* é aumentar a demanda primária da categoria, de modo a beneficiar toda a cadeia produtiva envolvida, atraindo novos consumidores, aumentando o consumo per capita e prolongando o ciclo de vida do produto (Friedman & Friedman, 1976; Perrone & Roma, 2010).

Friedman e Friedman (1976) relatam três casos em que a publicidade genérica é efetiva: (a) introdução de novas categorias de produtos para conhecimento dos usos e benefício; (b) penetração de produtos maduros promovendo novos usos; (c) promoção de commodities.

Estudo realizado por Kinnucan et al. (1997) identificou que a publicidade genérica, aliada com informações de saúde, foi capaz de gerar um aumento na demanda por carnes nos Estados Unidos. Outro estudo realizado no mercado americano de laticínios também revelou aumento nas vendas de leite fluído após a execução de campanhas genéricas a nível nacional com foco no cálcio e combate à osteoporose (Ward & Dixon, 1989).

Por outro lado, alguns autores constataam que a publicidade genérica não é eficaz na promoção das commodities. Brester e Schroeder (1995) alegaram em seu estudo que a publicidade genérica para carnes de boi e de frango não tiveram efeitos em suas demandas. Kinnucan et al. (1997) considerou incertos os efeitos da publicidade genérica para carne bovina, suína e de peixes, mostrando cautela ao público de produtores, comunidade jurídica e formuladores de políticas que defendem tais medidas a nível doméstico e visando exportações.

Associações setoriais e de produtores geralmente fazem uso da ferramenta de publicidade genérica, muitas vezes determinando uma alíquota a ser coletada de cada associado (Brester & Schroeder, 1995). Os investimentos dessas associações geralmente estão alocados em duas categorias: (1) promoção para aumento da demanda ou (2) pesquisa para redução no

custo de produção. Há preferências pela comunicação quando os ganhos com o aumento de demanda são superiores a reduções de custos de produção por um gasto equivalente em pesquisa (Wohlgenant, 1993).

O retorno da publicidade genérica não depende apenas do aumento na demanda, mas também de elementos estruturais como resposta da oferta, tecnologia do processador, comportamento, sensibilidade ao preço e outros (Kinnucan & Xiao, 1999).

De maneira geral, o uso de marcas setoriais como estratégia para alcance de objetivos de marketing, entre eles a melhoria da imagem, do posicionamento e da comunicação de um determinado setor ou produto, é algo que tem ganhado relevância (Duffy et al. 2005) e merece atenção nos estudos da administração.

### **3. Aspectos Metodológicos**

O presente item tem como objetivo apresentar, de forma clara e com embasamento científico, os aspectos relacionados a metodologia que foi utilizada no estudo, apontando a natureza, métodos e etapas de pesquisa. Ao final deste capítulo, espera-se que haja clareza e segurança de que, considerando as diretrizes metodológicas estabelecidas, a qualidade do resultado do trabalho foi assegurada.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

O estudo é caracterização por uma pesquisa de caráter exploratório e enfoque qualitativo, o qual contou com múltiplas fontes de informação para sua realização. Segundo Campomar (1991), é através da pesquisa qualitativa que é possível o processamento detalhado de informações, a fim de que seja gerada uma menor amostra, com mensagem facilmente compreensível para diferentes contextos analisados (Vieira & Zouain, 2007).

Segundo Selltiz et al. (1965), os estudos exploratórios são de grande relevância para o entendimento de fenômenos e posterior elaboração/proposta de novas hipóteses. Os autores discorrem que este tipo de pesquisa pode contar com três classificações no campo das ciências sociais, sendo:

- a) Exploratório: busca pelo detalhamento, entendimento e busca aprofundada acerca de um problema;
- b) Descritivo: descrever os fenômenos como forme de melhor compreendê-los e gerar associações entre eles;
- c) Causal: objetiva a identificação de elementos que contribuem para a ocorrência de um fenômeno.

De acordo com Hair Jr et al. (2005), a pesquisa qualitativa de caráter exploratório pode ser de grande valia quando não se pretende testar uma hipótese específica, mas sim trazer contribuições científicas do ponto de vista da resolução de problemas práticos (Richardson, 2007), que é o caso da pesquisa em questão; analisar o contexto, práticas e/ou iniciativas de um setor para gerar contribuições no campo da administração voltadas ao mesmo.

Considerando o objetivo central e específicos deste trabalho, de resgatar informações e estudos científicos relacionados ao tema; de mapear métodos consolidados de plano de comunicação e identificar as principais etapas; de identificar conceitos do marketing digital e uso da comunicação nas mídias digitais; de observar iniciativas e ações voltadas a comunicação

no agronegócio; e de propor sugestões e ideias visando a melhoria da atuação de organizações, contribuindo por meio de decisões gerenciais tomadas através de análise, interpretação e discussão dos resultados (Hair Jr et al., 2005), pode-se dizer que esta pesquisa possui fins exploratórios, uma vez que irá aprimorar conhecimentos anteriores de autores como Guissoni (2009); Machado (2020); e Neves et al. (2020).

## **3.2 Métodos para Coleta e Análise de Dados**

De acordo com Neves e Conegero (2012), a pesquisa de caráter exploratório e enfoque qualitativo pode integrar o estudo de diferentes fontes de informação – entre elas a bibliográfica e documental, estudos de caso, grupos de foco, entrevistas em profundidade e outras – sem que haja necessidade de uma definição prévia de ordem. Os autores defendem, ainda, que a combinação dessas diferentes fontes pode ser bastante útil quando da elaboração de métodos gerenciais (Neves & Conegero, 2012), que é o objetivo central aqui estabelecido.

Assim sendo, e considerando as características da pesquisa, foram selecionados dois métodos para coleta e análise de dados, sendo eles: i) pesquisa bibliográfica e análise documental (ou *desk research*); e ii) estudo de caso. Na sequência estão detalhadas estas metodologias, justificando as motivações para sua utilização, os argumentos de autores e estudos anteriores, bem como os aspectos que foram considerados na execução.

### **3.2.1 Pesquisa Bibliográfica e Análise Documental**

Uma das etapas da pesquisa, apresentada na sequência, tratou do mapeamento de propostas anteriores de métodos para elaboração de planejamento e gestão estratégica e de planos de comunicação, e teve como finalidade mapear as principais etapas do planejamento da comunicação, a fim de apontar as recomendações que este estudo se propôs.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica é um método que tem como objetivo integrar o pesquisador ao conhecimento que já fora produzido e publicado sobre um tema em questão. Este tipo de pesquisa permite novas interpretações e conclusões, a partir de entendimentos anteriores (Marconi & Lakatos, 2010); é o caso do que foi buscado neste trabalho. As principais fontes de informações deste tipo de pesquisa foram artigos científicos, livros, capítulos de livros, teses, dissertações e outros com caráter científico.

Já a análise documental se caracteriza pelo uso de fontes “mercadológicas”, ou seja, de documentos não científicos, como relatórios, apresentações, notícias, vídeos e outros (Oliveira,

2007). Uma vez que foram consideradas iniciativas de mercado na área de comunicação digital, este tipo de pesquisa tornou-se relevante no sentido de absorver demandas já existentes e que ainda não tivessem sido atendidas por estudos anteriores (lacunas).

### **3.2.2 Estudo de Caso**

De acordo com Yin (2010), a metodologia de estudo de caso consiste em uma investigação empírica acerca de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Outra definição bastante utilizada é de que estudo de casos equivale a coleta e registro de dados e informações sobre situações reais relacionadas a um tema em questão, a fim de que seja possível a análise e elaboração de relatórios críticos, os quais servirão de base para entendimento e decisões relacionadas a objetivos da investigação (Barros & Lehfeld, 2007).

Creswell (2013) define estudo de caso como uma investigação de um único ou múltiplos objetos de estudo, inseridos em um contexto real/prático, por meio de diferentes fontes de informação. O autor comenta que a utilização de múltiplas fontes de evidência é a principal característica e/ou diferencial deste método de pesquisa.

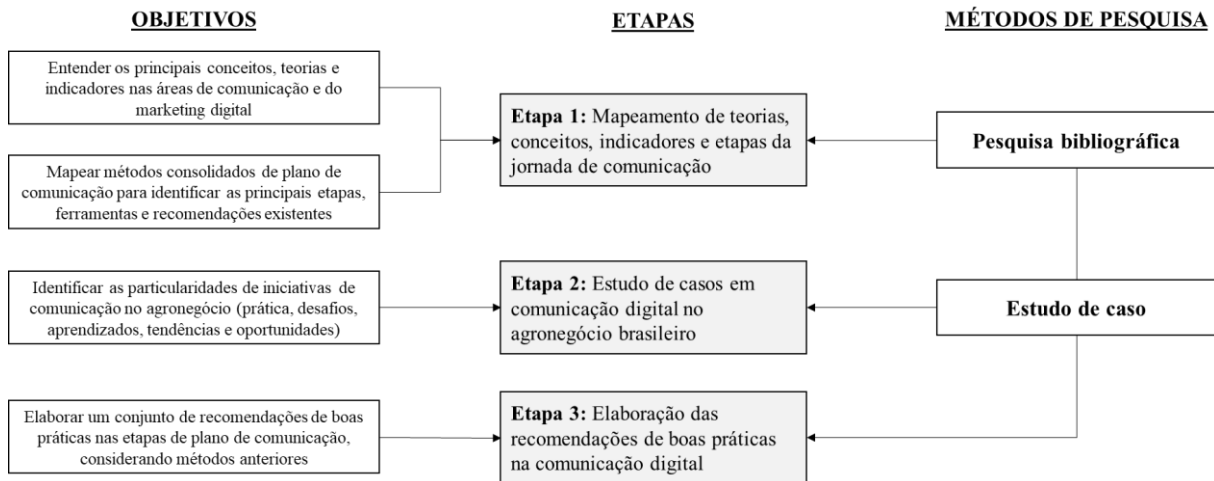
Já Erskine et al. (1981) citam que um caso é a caracterização de uma ocorrência que envolve uma decisão ou problema, podendo ser visto por figuras externas ao processo de tomada de decisão (observação), a fim de avaliar os processos e caminhos percorridos e tirar conclusões acerca dos resultados observados.

Segundo Yin (2010), esta metodologia é composta de 3 fases: 1) levantamento de referencial teórico, a fim de que sejam mapeadas as obras bibliográficas e/ou científicas a que se pretende focar o estudo (tema); 2) seleção de caso através da identificação de aderência ao tema e análise de dados em forma de redação; e 3) análise de dados obtidos para que seja possível comparar as diferentes teorias referenciadas e interpretar os múltiplos resultados.

Considerando que o agronegócio é um dos setores mais importantes da economia brasileira; é área de atuação e pesquisa do autor deste estudo e seu orientar; e que faltam estudos na área de administração que vise orientar organizações do setor a guiar sua comunicação no ambiente digital - a adoção do estudo de caso como método de pesquisa tornou-se relevante já que contribuiu para o entendimento de particularidades, processos, desafios e oportunidades da comunicação estratégica no setor. Campomar (2011) afirma que a utilização do estudo de caso permite compreensões que não seriam possíveis via outros métodos.

### 3.3 Etapas da Pesquisa

A figura 15, abaixo, apresenta e correlaciona os objetivos da pesquisa, as etapas que foram estabelecidas (fluxo de atividades) e os métodos científicos que embasaram as mesmas.



**Figura 15.** Etapas de pesquisa: objetivos e métodos

**Fonte:** elaborada pelo autor.

É importante ressaltar que as 3 etapas apresentadas no esquema foram estabelecidas considerando um fluxo lógico e sequencial de atividades, necessárias para o alcance dos objetivos de pesquisa. Cada uma das etapas está conectada uma à outra, ou seja, os resultados/conclusões de uma contribuíram para a execução da seguinte. Vale ressaltar, ainda, que as metodologias também interagiram entre si, ou seja, as saídas geradas contribuíram para o estabelecimento das premissas e tópicos que foram tratados no momento seguinte.

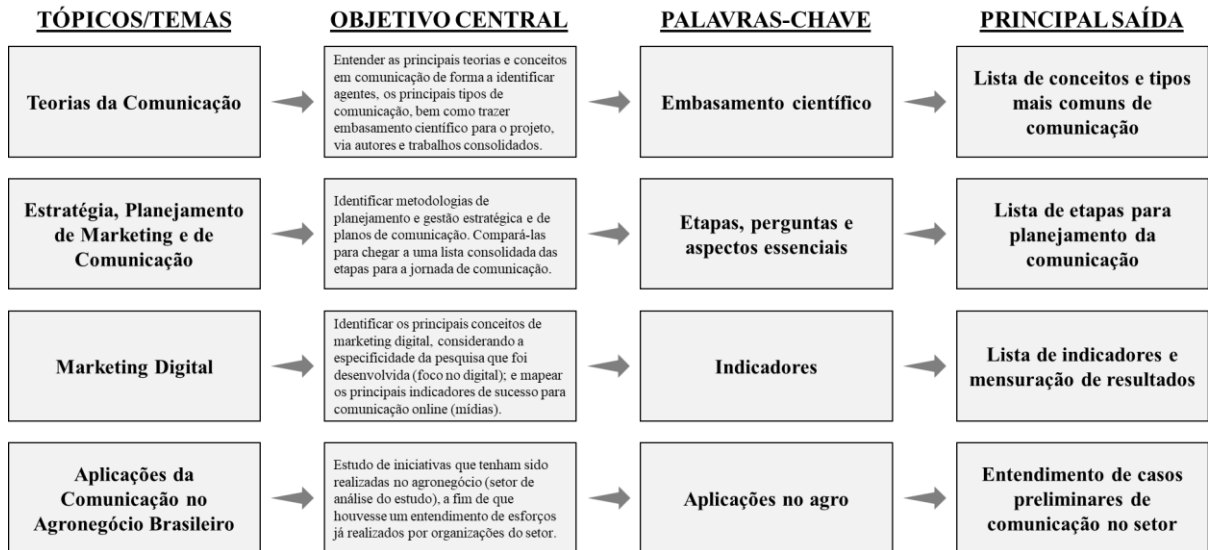
Na sequência, estão detalhadas cada uma das 3 etapas que foram estabelecidas.

#### 3.3.1 Etapa 1: Mapeamento de Teorias, Conceitos, Indicadores e Etapas da Jornada de Comunicação

O trabalho de pesquisa teve início pelo estudo aprofundado e a compreensão acerca de aspectos ligados a temática de comunicação. Para tanto, a etapa 1 teve como objetivo o mapeamento de teorias, conceitos e indicadores relacionados a área de comunicação, como ponto de partida para que toda a abordagem da pesquisa fosse feita com embasamento científico e de forma alinhada com o que já havia sido estabelecido pela comunidade de pesquisadores.



Para compreensão destes aspectos, foram selecionados os seguintes tópicos/temas para análise: teorias da comunicação; estratégia, planejamento de marketing e de comunicação; marketing digital; aplicações da comunicação no agronegócio brasileiro. A figura 16, abaixo, ilustra o raciocínio utilizado quanto a seleção destes temas para a etapa de revisão bibliográfica do projeto, considerando objetivos individuais e saídas de cada um deles.



**Figura 16.** Seleção de tópicos/temas para revisão bibliográfica

**Fonte:** elaborada pelo autor.

Outro objetivo que fora cumprido nesta etapa e que teve grande impacto ao longo do desenvolvimento da pesquisa é o mapeamento de propostas anteriores de métodos para planejamento e gestão estratégica; e de métodos para planejamento de comunicação. Resgatar a analisar as publicações anteriores relacionadas a estes temas contribuíram para que fossem definidas as etapas nas quais as recomendações foram apontadas.

Foram mapeados diversos materiais científicos com propostas de metodologias, e após análise criteriosa, foram selecionados 5 métodos de planejamento e gestão estratégica e outros 5 métodos de planejamento de comunicação, os quais foram detalhados ao longo da revisão de literatura. A seleção da quantidade total de métodos, “10”, foi definida com base no que fora adotado anteriormente por outros autores em estudos consolidados; ou seja, é um número relevante para a comunidade científica.

Ainda que a presente pesquisa tivesse como foco indicar as boas práticas no planejamento de comunicação, foi de grande relevância mapear também métodos de planejamento e gestão estratégica, uma vez que existe um volume muito superior de propostas e estudos científicos nesta área, o que pode contribuir com o melhor entendimento das etapas

que estabelecidas. Além disso, vale destacar outros dois argumentos que reforçam esta proposição: 1) o grau de similaridade entre os temas planejamento estratégico e planejamento de comunicação (muitas vezes o segundo está contido no primeiro); e 2) o grande volume de ferramentas e aspectos gerenciais do planejamento estratégico e que podem também ser usados no planejamento da comunicação, como feito por autores anteriores.

Foram utilizadas para a revisão bibliográfica as plataformas *Google Scholar*, *Scopus*, e *Web of Science*, com a finalidade de coletar os documentos científicos (pesquisa bibliográfica); e as plataformas tradicionais de pesquisa na web (Google, Instagram, LinkedIn e outras) para mapeamento de relatórios de mercado, notícias e boletins, na busca pela compreensão de aspectos complementares (análise documental).

### **3.3.2 Etapa 2: Estudo de Casos em Comunicação Digital no Agronegócio Brasileiro**

#### **3.3.2.1 Introdução sobre o Estudo de Casos**

Na segunda etapa da pesquisa foram realizados estudos de caso de iniciativas de comunicação estratégica, relacionadas ao agronegócio brasileiro, e que utilizavam as mídias digitais (plataformas na web) como canal para divulgação dos conteúdos e/ou objetos da comunicação. Vale ressaltar que o setor “agronegócio” foi alvo desta pesquisa considerando a área de pesquisa/atuação do autor e de seu orientador, mas que o resultado do estudo trouxe contribuições que podem ser utilizadas por diversos outros setores na área de comunicação.

A fim de compreender as particularidades dos movimentos já em atividade no agronegócio brasileiro, o estudo de caso contribui para investigação de um fenômeno dentro de seu contexto prático e/ou de vida real (Yin, 2010), o que resulta em implicações que podem servir como direcionadoras do estudo científico.

Eisenhardt (1989) afirma que há um consenso entre pesquisadores quanto ao número de casos a ser analisado, o qual deve estar entre quatro e dez. Segundo o autor, a escolha de menos do que quatro casos pode limitar o resultado da pesquisa, enquanto mais do que dez pode gerar dificuldades na coleta, processamento e análise das informações; e, ao final, também comprometer os resultados da pesquisa. Além disso, este aspecto tem relação com a avaliação do próprio pesquisador de sua percepção acerca dos resultados finais (Eisenhardt, 1989).

Considerando os argumentos anteriores, foram selecionados cinco casos de comunicação digital em destaque no setor para condução da presente pesquisa, sendo: 1) “Carne do Bem”; 2) “DoutorAgro”; 3) “Impulso Bayer”; 4) “Somos Milhões”; e 5) “Sou de Algodão”.

Para a seleção destes casos, foram considerados os seguintes critérios, com o objetivo de trazer pluralidade e maior abordagem ao resultado da pesquisa:

- Tratam de iniciativas com objetivos, propósitos e públicos-alvo distintos;
- Contemplam diferentes cadeias produtivas e áreas de atuação do agronegócio brasileiro (carne bovina, milho, algodão, soja; e outras);
- Contam com diferentes perfis de organizações (empresa privada, associação de produtores, entidades representativas, universidades; e outras);
- E utilizam e/ou priorizam diferentes formatos de conteúdos, canais de mídias digitais, modelos de governança e gestão das atividades.

O quadro 20 (abaixo) apresenta os casos selecionados e aspectos como objetivo central, público-alvo, organizações envolvidas, mídias utilizadas e link para a página principal.

CASOS	Carne do Bem	DoutorAgro	Impulso Bayer	Somos Milhões	Sou de Algodão
<b>Logo/identidade visual</b>					
<b>Objetivo central</b>	Promover o conhecimento e quebrar paradigmas acerca do consumo de carne bovina	Promover o conhecimento acerca de temas diversos relacionados ao agronegócio	Melhorar o relacionamento e experiência do cliente por meio de conhecimento	Promover o desenvolvimento sustentável da cadeia de milho (estimular a oferta)	Promover o consumo de itens fabricados com algodão vis-à-vis os de fibra sintética
<b>Público(s)-alvo</b>	Consumidor final (sociedade), profissionais do setor e pecuaristas	Estudantes, profissionais do setor, empresas e outros interessados	Clientes da empresa	Produtor rural, profissionais do setor, entidades e outros	Consumidor de itens de vestuário (roupas, calçados e outros) e adeptos de moda
<b>Organizações envolvidas</b>	Nutron/Cargill e Markestrat Agribusiness	Prof. Marcos Fava Neves e Markestrat Agribusiness	Bayer, Markestrat Agribusiness, PrimeTalk e B-lab	Nidera Sementes e Markestrat Agribusiness	ABRAPA, IBA, Markestrat Agribusiness e parceiros diversos
<b>Mídias utilizadas</b>	Website, Youtube, Instagram e Facebook	Website, Instagram, Youtube, LinkedIn, Facebook, TikTok e WhatsApp	Youtube, Instagram, Facebook, Website e Plataformas de áudio (Spotify, Deezer e Youtube Music)	Website, Instagram, Facebook e Youtube	Website, Instagram, LinkedIn, Facebook, Youtube, Pinterest e WhatsApp
<b>Página principal</b>	<a href="http://carnedobem.com">carnedobem.com</a>	<a href="http://doutoragro.com">doutoragro.com</a>	<a href="https://youtube.com/agrobayerbrasil">youtube.com/agrobayerbrasil</a>	<a href="http://somosmilhoes.com">somosmilhoes.com</a>	<a href="http://soudealgodao.com.br">soudealgodao.com.br</a>

**Quadro 20.** Casos de comunicação no agronegócio brasileiro: seleção para estudo

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Outro aspecto relevante de registrar é a relação prática do pesquisador com algumas das iniciativas, uma vez que sua atuação profissional permitiu a sua participação direta em alguns dos produtos/iniciativas, do ponto de vista de curadoria de conteúdo, estratégias de comunicação e posicionamento. Outrossim, uma vez tendo contato com as lideranças responsáveis por estes casos, tornou-se ainda mais positiva a relação de coleta de dados.

Na sequência serão detalhados os aspectos metodológicos dos estudos de caso, seguindo as orientações de Yin (2010) para correta aplicação da metodologia.

### **3.3.2.2 Adoção do Projeto de Casos Múltiplos**

Segundo Yin (2010), existem duas opções quanto a escolha da metodologia de estudo de caso: a de análise de casos únicos; e a de casos múltiplos. A primeira, segundo o autor, é mais recomendada para ocasiões em que há a ocorrência de situações extremas ou relevadoras (exemplo: empresa/solução que se diferencia muito no mercado), ou ainda quando se pretende testar alguma teoria para confirmar e/ou contestar aspectos específicos que estão sendo propostos. Já a de casos múltiplos é mais recomendada quando da busca por similaridades entre as características individuais de diferentes alvos de análise (Yin, 2010).

Considerando o objetivo central da presente pesquisa, de gerar contribuições para otimizar o planejamento da comunicação no ambiente digital/online, a adoção do estudo de casos múltiplos foi a opção adotada, uma vez que possibilitou a análise dos mesmos tópicos em diferentes contextos, como veremos na sequência.

### **3.3.2.3 Desenvolvimento do Protocolo**

O protocolo para estudo de caso teve como objetivo guiar o pesquisador ao longo do desenvolvimento da pesquisa, endereçando aspectos fundamentais, permitindo melhor planejamento e trazendo maior foco (Yin, 2010). Em relação aos aspectos gerais, foi definido:

- *Objetivo do estudo de caso:* analisar iniciativas/movimentos de comunicação estratégica em mídias digitais no agronegócio brasileiro, a fim de compreender aspectos específicos como a origem e estruturação, objetivos, conteúdo, mídias, governança e resultados. O entendimento destes tópicos trouxe a compreensão acerca de como se organiza a jornada de comunicação, o processo de planejamento e gestão, e as particularidades de cada iniciativa. Tais elementos contribuíram de forma decisiva no desenvolvimento do presente estudo.

- *Período de execução do estudo de caso:* julho a dezembro de 2023.

Já em relação aos procedimentos de campo, Yin (2010) argumenta que, para correta execução do estudo de caso, é essencial detalhar os seguintes aspectos:

- *Aspectos metodológicos:* estudo de casos múltiplos.
- *Setor analisado:* agronegócio.
- *Organizações a serem estudadas:* iniciativas de comunicação digital.
- *Unidade de análise:* 1) comunicação; 2) mídias digitais; 3) planejamento estratégico; 4) agronegócio.
- *Fontes de evidência:* observação direta, entrevistas e documentos.
- *Principais instrumentos de coleta de dados:* entrevistas por videochamada e/ou chamada telefônica; ou entrevistas presenciais.
- *Unidades de coletas de dados:* lideranças ou gestores das organizações responsáveis pela criação, planejamento e gestão das iniciativas.
- *Executor(es) da pesquisa:* Vinícius Cambaúva (pesquisador).

Considerando os instrumentos de coleta de dados listados anteriormente, foram realizadas entrevistas com representantes dos casos em questão, além de outros profissionais e pesquisadores com atuação nas áreas de planejamento e comunicação.

### 3.3.2.4 Questões do Estudo de Caso

Com a finalidade de guiar a etapa de coleta de informações e/ou entrevistas dos estudos de caso, as perguntas apresentadas na sequência (quadro 21) foram elaborados com base no levantamento de tópicos discutidos anteriormente por autores como Lambin (2000); McDonald (2007); Grant (2016); e Neves e Gray (2020) no que tange a jornada das organizações durante o processo de planejamento e gestão estratégica. Também foram consideradas as análises relativas à área de comunicação e planejamento de comunicação dos trabalhos de Keller e Kotler (2006); Belch e Belch (2008); Guissoni (2009); Machado (2020); e Neves et al. (2020).

Considerando a natureza de cada uma das perguntas, foram criadas cinco categorias para segmentar e organizar os diferentes assuntos, sendo: 1) origem e estruturação; 2) objetivos e público-alvo; 3) conteúdo, mídias e divulgação; 4) governança e recursos; e 5) indicadores e resultados. A categorização foi feita com base nas etapas estabelecidas nas propostas anteriores (Neves, 2013; Grant, 2016; Neves et al., 2020; Neves & Gray, 2020), seguindo um fluxo lógico desde a criação até a gestão estratégica da iniciativa.

<b>1) Origem e Estruturação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como surgiu a iniciativa e o que motivou a sua criação?</li> <li>• Como a iniciativa foi estruturada? Quais foram os primeiros passos e os principais desafios identificados na etapa inicial?</li> </ul>
<b>2) Objetivos e Público-alvo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os objetivos que esperam alcançar com a iniciativa? Qual o seu propósito e/ou proposta de valor? E como foram definidos estes parâmetros?</li> <li>• Quais são os públicos-alvo do projeto? Como foi feita a definição destes públicos?</li> </ul>
<b>3) Conteúdo, Mídias e Divulgação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais conteúdos da iniciativa no que se refere a formatos e temas?</li> <li>• Em relação as mídias utilizadas, quais são e como foram escolhidas? Como é feita a divulgação dos conteúdos? Utilizam alguma ferramenta de impulsionamento?</li> </ul>
<b>4) Governança e Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as organizações e profissionais envolvidos e seus respectivos papéis? Como é formada a governança e gestão do projeto?</li> <li>• Como é feito o processo de curadoria e planejamento/calendarização de conteúdo?</li> <li>• Quais são os recursos necessários para execução da iniciativa (humano, financeiro, material, tecnológico e outros)?</li> </ul>
<b>5) Indicadores e Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais indicadores utilizados para mensuração dos resultados? Quais as ferramentas utilizadas neste processo? Existem limitações e/ou desafios?</li> <li>• Quais as principais dificuldades e aprendizados ao longo da existência da iniciativa?</li> <li>• Existem particularidades do planejamento e gestão da comunicação, sendo o agronegócio o setor de atuação, que mereçam destaque?</li> </ul>

**Quadro 21.** Questões para estudo de caso: as 5 categorias de interesse

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 3.3.2.5 Condução de Campo dos Estudos de Caso

Como ferramenta de apoio para a condução de campo dos estudos de caso, fora elaborada uma matriz (figura 17), a fim de otimizar o processo de coleta de informações. Ao final da presente pesquisa (anexos), podem ser encontradas as versões preenchidas para cada caso, ao longo das entrevistas. Estes quadros guiaram a escrita e detalhamento dos casos.

Modelo de Análise dos Casos de Comunicação no Agronegócio		
Cargo/Função:	Formato:	Logo da Iniciativa
Iniciativa:	Organização:	
<b>1) Origem e Estruturação</b>		
• Anotações...		
<b>2) Objetivos e Público-alvo</b>		
• Anotações...		
<b>3) Conteúdo, Mídias e Divulgação</b>		
• Anotações...		
<b>4) Governança e Recursos</b>		
• Anotações...		
<b>5) Indicadores e Resultados</b>		
• Anotações...		

**Figura 17.** Modelo de análise dos casos de comunicação digital no agronegócio

**Fonte:** elaborada pelo autor.

Yin (2010) aponta que a confecção de um guia para o relatório de estudo de caso é uma decisão bastante útil para que possam ser registradas informações e dados durante o procedimento para posterior detalhamento no relatório final (análise de resultados da pesquisa).

Importante pontuar que não foram descritos os nomes dos entrevistados como forma a manter a confidencialidade e respeito aos seus dados pessoais. Apenas o cargo/função nos casos e suas respectivas empresas foram descritas nas observações.

Como podemos notar na figura 17, a matriz, intitulada como “modelo de análise dos casos de comunicação digital no agronegócio” é dividida em cinco frentes de análises, as mesmas criadas durante a elaboração do questionário de perguntas. O objetivo foi o de reunir as principais informações em tópicos, dentro de cada uma das categorias, para posterior

detalhamento. Vale destacar, ainda, que este framework foi utilizado para compor o relatório final de casos, como uma espécie de “resumo executivo”, os quais encontram-se no anexo.

### 3.3.2.6 Construção dos Relatórios de Casos e Análise

Após a realização das entrevistas e análise dos casos, foram elaborados os relatórios com o detalhamento de cada um deles. Abaixo (quadro 22) está apresentado o modelo estrutural de como foi composto cada relatório. A composição e a ordem dos itens seguiu os mesmos critérios utilizados na condução dos casos, ou seja, seguindo as categorias e perguntas que foram definidas para a etapa de entrevistas; bem como das etapas mapeadas nos métodos para planejamento da comunicação (Keller & Kotler, 2006; Belch & Belch, 2008; Guissoni, 2009; Machado, 2020; e Neves et al., 2020).

<b>Relatório de Estudo de Caso</b>
<p>1. Título/Identificação do Caso</p> <p><b>1.1. Origem e estruturação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• História e motivações para criação da iniciativa;</li> <li>• Primeiros passos para estruturação.</li> </ul> <p><b>1.2. Objetivos e público-alvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição dos objetivos e proposta de valor;</li> <li>• Definição do público-alvo.</li> </ul> <p><b>1.3. Conteúdo, mídias e divulgação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilares estratégicos e temas abordados;</li> <li>• Produtos e formatos utilizados;</li> <li>• Canais de mídia adotados.</li> </ul> <p><b>1.4. Governança e recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações envolvidas e seus respectivos papéis;</li> <li>• Fluxo de atividades e gestão da iniciativa;</li> <li>• Recursos necessários para execução.</li> </ul> <p><b>1.5. Indicadores e resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais números/resultados;</li> <li>• Aprendizados, desafios e oportunidades.</li> </ul>

**Quadro 22.** Relatório de estudo de caso

**Fonte:** elaborado pelo autor.



Por fim, como fase final da metodologia de estudo de caso, foi realizada uma análise consolidada de todo o conhecimento adquirido por meio dos relatórios de casos, buscando apontar os pontos comuns, pontos disruptivos, boas práticas e particularidades. Esta fase contou com a discussão correlacionada entre os diferentes casos, com quadros de consolidação.

### **3.3.3 Etapa 3: Elaboração das recomendações de boas práticas na comunicação digital**

Após a elaboração dos relatórios finais de casos, enfim, temos a etapa que traz as contribuições da presente pesquisa: as recomendações de boas práticas no planejamento da comunicação digital. Para composição desta seção, foram utilizadas um conjunto de informações absorvidas durante as etapas anteriores, das quais:

- a) Conceitos e teorias na área de comunicação;
- b) Conceitos, teorias, indicadores e ferramentas do marketing digital;
- c) Conhecimento acerca de métodos consolidados de planejamento e gestão estratégica e planejamento de comunicação (etapas, ferramentas e outros);
- d) Boas práticas, pontos comuns, processos, rotina e jornada das iniciativas de comunicação em mídias digitais no agronegócio brasileiro (relatórios de casos).

A análise aprofundada dessas informações tornou possível a identificação de aspectos gerenciais e operacionais relacionados ao planejamento da comunicação em mídias digitais. Com isso, foi feito um detalhamento com a intenção de apoiar organizações neste processo. Para tanto, a análise foi dividida conforme as etapas mapeadas na consolidação entre os métodos de planejamento e gestão estratégica, e planejamento da comunicação. Relembrando:

- 1) Diagnóstico de marketing: contexto atual e tendências;
- 2) Definição do público-alvo e do posicionamento/propósito;
- 3) Definição de objetivos, metas e resultados almejados;
- 4) Definição das estratégias: mensagem, canais e gestão de risco;
- 5) Análise de recursos e definição de indicadores;
- 6) Definição dos fluxos, atividades e cronograma;
- 7) Implementação, gestão e revisão.

Com isso, a etapa final apresenta a contribuição deste trabalho, ao trazer recomendações, ferramentas, discutir experiências positivas e negativas e indicar fatores críticos de sucesso a serem utilizados, futuramente, por organizações de diferentes setores.

### 3.4 Resumo Metodológico

Completando a descrição dos aspectos metodológicos, apresenta-se o resumo da pesquisa (quadro 23), relacionando as três etapas estabelecidas, os métodos, objetivos, tópicos/temas e as saídas alcançadas ao final de cada fase; e na conclusão do estudo.

<b>Etapas</b>	<b>Método(s) de pesquisa</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Tópico(s) ou Tema(s)</b>	<b>Saída(s)</b>
1) Mapeamento de teorias, conceitos, indicadores e etapas da jornada de comunicação	Pesquisa Bibliográfica	Entender os principais conceitos, teorias e indicadores nas áreas de comunicação e do marketing digital; e entender os principais conceitos, teorias e indicadores nas áreas de comunicação e do marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorias da comunicação</li> <li>• Estratégia</li> <li>• Planejamento de Marketing</li> <li>• Métodos de comunicação</li> <li>• Marketing digital</li> </ul>	<u>Revisão bibliográfica do projeto</u> : consolidado de etapas de metodologias já publicadas para guiar as recomendações na etapa final do estudo
2) Estudo de casos em comunicação digital no agronegócio brasileiro	Estudo de Caso	Identificar as particularidades de iniciativas de comunicação no agronegócio (prática, desafios, aprendizados, tendências e oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carne do Bem</li> <li>• DoutorAgro</li> <li>• Impulso Bayer</li> <li>• Somos Milhões</li> <li>• Sou de Algodão</li> </ul>	<u>Relatórios de casos</u> : detalhamento das iniciativas de comunicação digital no agro para compreensão das experiências
3) Elaboração das recomendações de boas práticas na comunicação digital	Pesquisa Bibliográfica + Estudo de Caso	Elaborar um conjunto de recomendações de boas práticas nas etapas de plano de comunicação, considerando métodos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos gerenciais</li> <li>• Pontos de atenção</li> <li>• Pontos críticos de sucesso</li> <li>• Ferramentas úteis</li> </ul>	<u>Conjunto de recomendações</u> para o planejamento da comunicação em mídias digitais

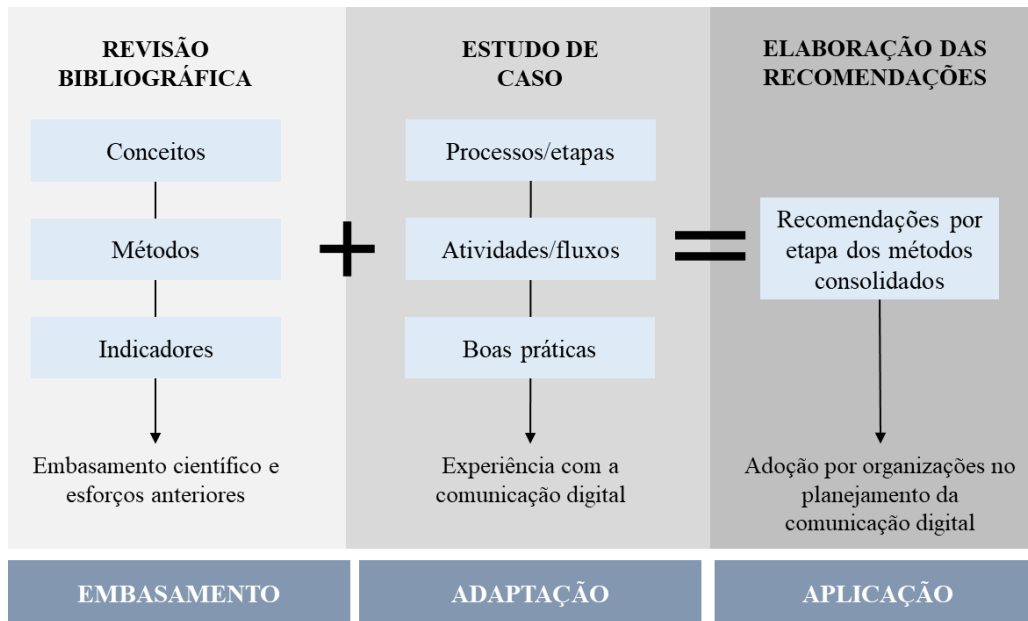
**Quadro 23.** Resumo metodológico

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Além das contribuições gerenciais para otimizar o processo de planejamento de comunicação pelas organizações, o presente estudo deixa uma valorosa contribuição científica por analisar diversos estudos consolidados e fortalecer tópicos como “Comunicação”, “Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing”, “Marketing Digital” e outros.

Vale ressaltar que a proposta em questão aglutina os aspectos teóricos de metodologias propostas anteriormente, como as de Keller e Kotler (2006), Belch e Belch (2008), Guissoni (2009), Machado (2020) e Neves et al. (2020); unindo-as aos aspectos gerenciais/operacionais identificados durante o estudo de caso das iniciativas a) “Carne do Bem”; b) “DoutorAgro”; c) “Impulso Bayer”; d) “Somos Milhões”; e) “Sou de Algodão”. A figura 18 (abaixo) demonstra,

de forma ilustrativa, o que se espera de cada uma das etapas de pesquisa, trazendo abaixo uma palavra que melhor ilustra o processo (coloração azul).



**Figura 18.** Desenvolvimento metodológico: embasamento, adaptação e aplicação

**Fonte:** elaborada pelo autor.

Entendendo melhor o fluxo lógico ilustrado: a etapa inicial de revisão bibliográfica trouxe ao projeto todo o “Embasamento” científico, teórico e metodológico para sustentar a pesquisa; já etapa de estudo de caso absorveu os aspectos específicos da comunicação no ambiente digital, considerando as experiências diversas analisadas, de forma que foi possível identificar a “Adaptação” feita pelas organizações as metodologias; e, por fim, através das recomendações trazidas como resultado do estudo, será possível que as organizações apliquem estes aprendizados durante o processo de planejamento da comunicação.

## 4. Apresentação e Análise dos Casos

Neste capítulo, os casos serão detalhados com base nos cinco itens de análise: 1) origem e estruturação; 2) objetivos e público-alvo; 3) conteúdo, mídias e divulgação; 4) governança e recursos; e 5) indicadores e resultados. Cada um deles está apresentado na sequência.

### 4.1 Caso 01: Carne do Bem

#### 4.1.1 Origem e Estruturação

A bovinocultura tem uma importância muito grande para a economia do Brasil. Atualmente, o nosso país ocupa posições de destaque como um dos maiores produtores e exportadores de carne bovina do mundo (Usda, 2023). Além disso, é um setor essencial para alimentar uma população mundial que continua a crescer.

O Produto Interno Bruto (PIB) da bovinocultura de corte em 2021 representou 13% do PIB total do Brasil: R\$ 913,1 bilhões, aumento de 27,6% em relação aos R\$ 715,3 bilhões registrados em 2020. Quanto às exportações, em 2021, o Brasil arrecadou US\$ 10,4 bilhões em vendas externas de carne bovina. Comparado ao total das exportações brasileiras de produtos agrícolas, isso representa uma participação de 40,9%. O Brasil é o maior exportador global de carne bovina, com 20,3% do mercado em 2021 (Abiec, 2023; Mapa, 2022).

Mesmo assim, algumas vezes, a pecuária é vista com resistência e criticada por quem não conhece o setor, sendo prejudicada pela desinformação. Foi justamente a partir dessa preocupação que a Nutron, marca de nutrição animal da Cargill no Brasil, decidiu estruturar uma iniciativa de comunicação para demonstrar a sustentabilidade do setor. Assim, nasce o projeto “Carne do Bem”, nome criado pelos profissionais da Nutron e que visa demonstrar os lados positivos da cadeia de carne bovina.



**Figura 19.** Logo do Caso “Carne do Bem”

**Fonte:** Carne do Bem (2024).

Um dos entrevistados na análise do caso cita: “pretendíamos fazer um projeto neutro sobre qualquer interesse comercial, com empresas e parceiros sérios envolvidos, porque, com o movimento criado, outros players da cadeia poderiam se unir com a consciência de que precisamos nos fortalecer para que essas informações cheguem ao consumidor”.

O projeto foi criado em 2020, quando a Nutron buscou a parceria da Markestrat, reconhecida consultoria empresarial no agronegócio, representada pelo Prof. Marcos Fava Neves, que teve papel crucial como representante ou influencer da iniciativa. Algumas reuniões compuseram a etapa inicial de estruturação do projeto, onde foram definidos os objetivos, público-alvo, formatos e outros aspectos.

Em suma, a ideia do “Carne do Bem” é a de mostrar mostra que a produção de carne bovina no Brasil é sustentável e traz diversos benefícios para a sociedade e para o país, sejam oportunidades de emprego, arrecadação de impostos, bem-estar animal e avanços em práticas produtivas que respeitam o meio ambiente. Com isso, o consumidor pode conhecer a realidade da cadeia e se sentir mais seguro quanto ao consumo da proteína.

#### 4.1.2 Objetivos e Público-Alvo

O principal objetivo do “Carne do Bem” é o de “desmistificar a produção de carne bovina no Brasil”, demonstrando aspectos de sustentabilidade da produção e estimulando o consumo da carne. O “Carne do Bem” é um movimento em prol do conhecimento, que conta histórias, compartilha informações e promove a valorização da cadeia de carne bovina e seus agentes.

Outro objetivo complementar é o de valorizar a jornada do pecuarista, reconhecendo o seu importante papel e contribuindo para a sua tomada de decisão e resultados.



**Figura 20.** Website do “Carne do Bem”

Fonte: Carne do Bem (2024).

Diante desse contexto, o público-alvo principal do projeto é o consumidor final de carne bovina; ou mesmo aqueles que evitam o consumo por não conhecerem alguns aspectos do setor. Em vista da grande abrangência do projeto, alguns públicos complementares são também considerados, entre eles: pecuaristas; estudantes nas áreas relacionadas ao setor; profissionais com atuação na pecuária; e representantes políticos ou de associações representativas.

Um grande desafio do “Carne do Bem” é o de se comunicar com públicos externos ao setor, ou seja, pessoas que não conhecem alguns termos técnicos ou especificidade; ou que, muitas vezes, não estão abertas a ouvir mensagens advindas do setor. Por conta disso, um grande esforço de adaptação das mensagens foi necessário, aspecto citado mais a frente.

Cabe ressaltar, ainda, que o “Carne do Bem” direciona seus esforços não apenas para o público interno (no Brasil), mas também para outros países, uma vez que o Brasil é o principal exportador global de carne bovina e a imagem externa interfere diretamente no mercado e opção de compra por parte destes países.

### **4.1.3 Conteúdo, Mídias e Divulgação**

Considerando os objetivos de desmistificar a produção de carne bovina, estimular o consumo de carne e valorizar a jornada do pecuarista, foram definidos três pilares estratégicos para guiar as ações e conteúdos do projeto, sendo eles:

- 1) “Fatos e Dados”: o objetivo desse pilar é o de mostrar números relevantes sobre a cadeia produtiva, quebrando mitos causados pela desinformação. Por meio de vídeos e conteúdos informativos, são abordados temas como “importância econômica”, “sistemas de produção sustentáveis”, “inovações e tecnologias”, “bem-estar animal”, “estratégias de manejo” e “casos de sucesso da pecuária brasileira”;
- 2) “Dicas do Assador”: formato para compartilhamento de receitas e dicas de gastronomia (preparo da carne). As dicas vão desde os melhores utensílios, cortes e formas de preparo, até a curiosidades que fazem a diferença nos preparos e composições do cardápio;
- 3) “Produtor em Foco”: do ponto de vista do produtor, é apresentada a perspectiva de quem vive da pecuária e conhece a importância e os desafios

diários do setor. Cada um dos participantes narra suas próprias trajetórias, abordando os mais diversos temas, como “mulheres na liderança”, “bem-estar animal”, “sustentabilidade”, “produção integrada”, entre outros. São histórias inspiradoras que mostram comprometimento, superação, empreendedorismo e orgulho em produzir carne de qualidade para alimentar o Brasil e o mundo.



**Figura 21.** Pilares de conteúdo do projeto “Carne do Bem”

**Fonte:** Autor com base em Carne do Bem (2024).

O principal pilar do projeto é o “Fatos e Dados”, que concentrou em desmistificar a produção e cadeia produtiva da carne. Para este pilar, 12 temas foram definidos como prioritários, entre os quais:

- 1) História e evolução da pecuária brasileira: principais números e resultados;
- 2) Sistemas de produção sustentáveis na produção de carne bovina;
- 3) Projeções, preços e tendências para o mercado nacional e global de carne bovina;
- 4) Rastreabilidade, selos de origem e certificações na carne bovina;
- 5) Tecnologias, conectividade e aplicações: revolucionando a pecuária nacional;
- 6) Estratégias de manejo: práticas de bem-estar, genética e saúde animal;
- 7) Emissões de gases na pecuária de corte;
- 8) Mercado de crédito e títulos verdes na pecuária de corte;
- 9) Embrapa: estudos e inovações na pesquisa pecuária brasileira;
- 10) Casos de sucesso em iniciativas ambientais e redução de emissões;
- 11) Casos de sucesso de negócios produtivos e de inovação;
- 12) Casos de sucesso da indústria em inovação e marketing de alimentos.

Já em relação aos formatos utilizados, apenas 4 foram priorizados: a) os vídeos curtos (direcionados ao Instagram e Facebook) e longos (direcionados ao Youtube); b) as artes informativas (publicadas no Instagram e Facebook) ; c) coleção de slides com dados do setor (disponibilizadas para download no site); e d) os textos analíticos (disponibilizados para acesso no site do projeto).



**Figura 22.** Formatos de conteúdos do “Carne do Bem”

**Fonte:** Autor com base em Carne do Bem (2024).

Ainda sobre os formatos, cabe ressaltar que os vídeos longos para Youtube são o principal entregável do projeto, aderido pelas equipes envolvidas pela característica de compartilhar, de forma dinâmica, as informações desejadas junto ao público-alvo. Já as artes informativas também constituíram um importante formato, embora exista uma limitação da quantidade de dados que pode ser compartilhada por post. As coleções de slides e os textos analíticos eram resultado do trabalho da equipe de curadoria de conteúdo (papel detalhado no próximo item), e serviram como fonte de informação para os dois formatos anteriores.

Já em relação as mídias, o canal principal de divulgação dos conteúdos do projeto é o site ([www.carnedobem.com](http://www.carnedobem.com)), criado especialmente para concentrar os materiais da iniciativa. Adicionalmente, as mídias do “Probef”, principal marca da empresa Nutron, foram usadas para compartilhar os conteúdos nas redes sociais, tais como Youtube, Instagram e Facebook.



**Figura 23.** Mídias digitais utilizadas no “Carne do Bem”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

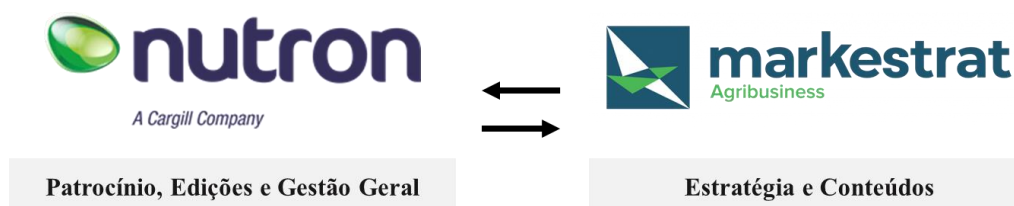


A decisão de não criar novas redes sociais específicas para a iniciativa teve como justificativa “aproveitar o grande público já presente nas redes atuais da Probeef”, ao mesmo tempo em que esse processo facilitava a relação do projeto com a marca Nutron, pelo público em geral. Por outro lado, cabe ressaltar que essa decisão pode ter influenciado na adesão de novas organizações ao projeto, que era um anseio inicial da Nutron.

Importante pontuar, ainda, a parceria com o Prof. Marcos Fava Neves como influencer e/ou representante da iniciativa, trazendo um pesquisador/cientista como autoridade para transmitir os conteúdos, o que reforça a credibilidade por parte do público: não é apenas um comunicador transmitindo a informação, mas o comunicador que estuda o assunto. Outros profissionais de diversas áreas também fazem parte dos conteúdos produzidos.

#### 4.1.4 Governança e Recursos

As principais empresas relacionadas ao projeto são a Nutron, responsável pelo patrocínio, edições e gestão geral do projeto; e a Markestrat Agribusiness, contratada para elaborar a estratégia e a curadoria de conteúdo.



**Figura 24.** Organizações envolvidas papéis no “Carne do Bem”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Na sequência, encontra-se um breve histórico das duas empresas:

Nutron: marca de nutrição animal da Cargill no Brasil. É especialista e líder em soluções inovadoras para a produção animal por meio do desenvolvimento de rações, pré-misturas e especialidades para os segmentos de aves, suínos, peixes, animais de estimação, laticínios e pecuária de corte, além de suplementos para cultivo de pastagens. Desde 1995 no país, a marca atua próxima ao produtor para atender sua demanda com comodidade, qualidade e segurança. A empresa também promove ações socioambientais nas comunidades onde atua, atuando com responsabilidade para o desenvolvimento e crescimento sustentável de toda a cadeia produtiva do agronegócio.

Markestrat: empresa dedicada à consultoria empresarial e inteligência de mercado, formada por especialistas com alto nível de conhecimento e expertise, mestres e doutores com experiência aplicada. Sua missão é aumentar o valor comercial de seus clientes por meio de análise, planejamento e implementação de estratégias para organizações voltadas para o mercado.

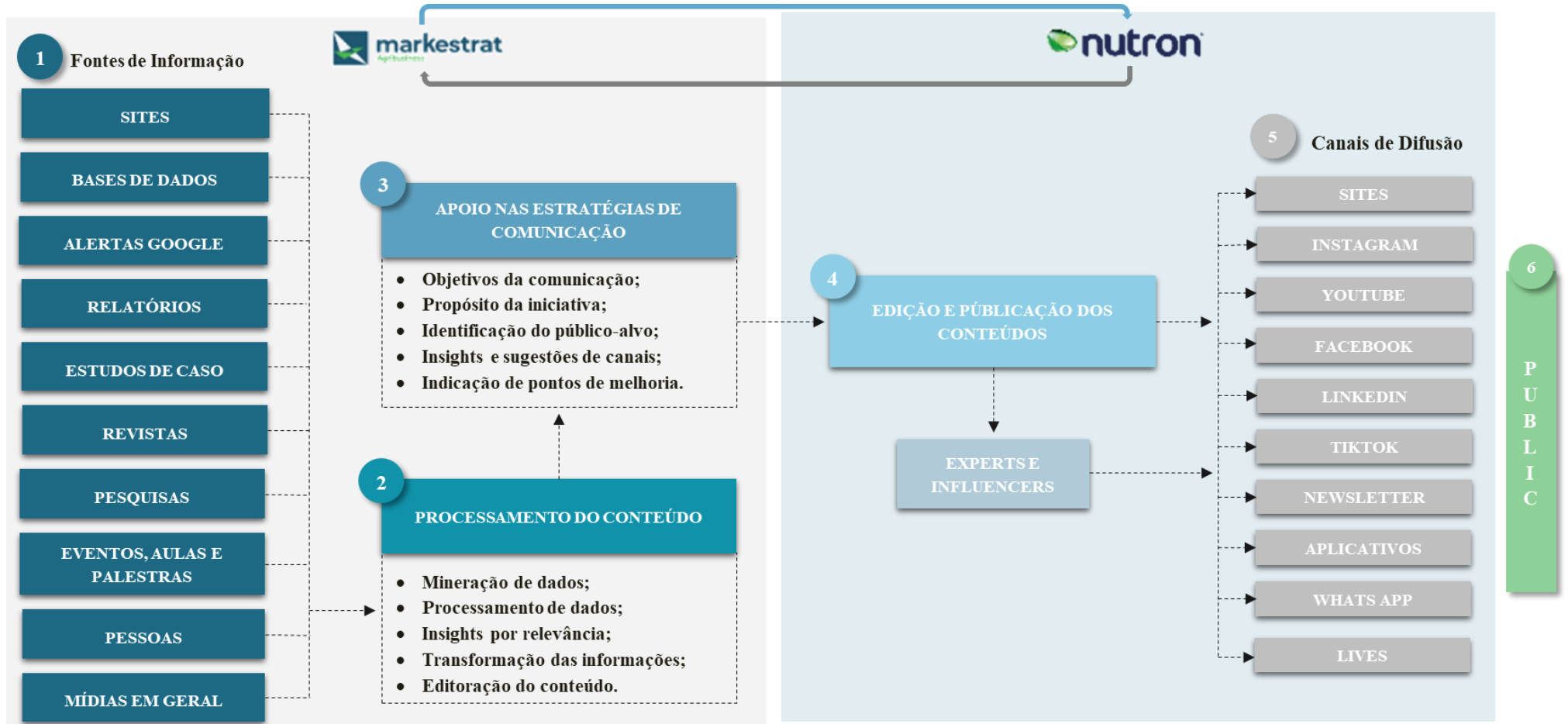
Uma vez que a Markestrat era responsável apenas pela estratégia e curadoria de conteúdo, adicionalmente, a Nutron contratou uma agência para edições dos conteúdos a serem publicados, padronizando aspectos como padrão visual e outros.

Em relação a rotina operacional do projeto, quinzenalmente, reuniões entre as equipes Markestrat e Nutron tratavam de propostas de pautas (1ª quinzena do mês) e da apresentação dos dados e análises finais (2ª quinzena). Após esse processo, os materiais eram direcionados a agência para planejamento das publicações. No momento, o contrato entre a Nutron e Markestrat está pausado e este fluxo (bem como boa parte das publicações) foi adiado.

A figura 25 apresenta o modelo desenvolvido pela equipe Markestrat para ilustrar o fluxo de atividades, desde a curadoria de conteúdo até a informação chegar ao público. A etapa inicial é a coleta de dados, cujas fontes são desde sites, bases de dados, relatórios, ferramentas automática de notícias (“Alertas Google”), relatórios, estudos e outros. Após a seleção, estes materiais são processados para filtrar os conteúdos alinhados aos objetivos e estratégias do projeto. Os produtos são enviados para edição e publicação (pela agência externa), podendo contar com experts ou influencer para apoiar na divulgação ou participação no conteúdo. Por fim, os materiais são disponibilizados nas diferentes redes do projeto. Importante pontuar que o modelo em imagem é generalista e não representa as especificidades do “Carne do Bem”

Adicionalmente ao modelo apresentado, a metodologia de Neves et al. (2020) também foi utilizada para orientar as ações de planejamento e gestão da iniciativa.

O projeto não contou com investimentos para impulsionamento dos conteúdos, o que pode ter limitado o alcance pelo público-alvo principal (consumidor), uma vez que o acesso orgânico se dá, em grande parte, pelo público interessado no tema (agentes do setor).



**Figura 25.** Fluxo de informações e atividades no “Carne do Bem”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

### 4.1.5 Indicadores e Resultados

Na data de conclusão da presente pesquisa, haviam sido publicados 67 vídeos no Youtube, que somavam 60,5 mil visualizações. No Instagram, 240 publicações eram relacionadas ao projeto. Os números de seguidores não representam necessariamente o desempenho do projeto, uma vez que foram utilizadas as mídias da “Probeef”, marca da Nutron, para as divulgações. As equipes não utilizaram ferramentas para impulsionamento, bem como para acompanhamento dos resultados. A contagem apresentava anteriormente foi feita na ocasião da análise da presente pesquisa.

Mídias	Seguidores/Inscritos
Youtube	3,36 mil
Instagram	13,7 mil
Facebook	70,0 mil
Outros Dados Relevantes	
Total de vídeos no Youtube ( <i>mídia principal</i> )	67
Visualizações totais no Youtube ( <i>mídia principal</i> )	60,5 mil
<i>Publicações Instagram/Facebook*</i>	240

*\*Apenas publicações relacionadas ao projeto Carne do Bem. Demais não foram contabilizadas.*

**Observação:** dados atualizados até 15 de fevereiro de 2024.

**Figura 26.** Principais números e resultados do “Carne do Bem”

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em entrevistas e pesquisa na web.

Foram desenvolvidos materiais promocionais e kits de churrasco com a marca do movimento para presentear clientes/parceiros ou comercializar; neste caso, as vendas são revertidas para ações sociais. Também foram realizadas ações em pontos de venda, como supermercados e restaurantes, fortalecendo a presença do movimento para o público-alvo.

Entre as principais dificuldades identificada pelas equipes, encontra-se a disseminação dos conteúdos, seja pela falta de investimento específico para patrocinar os conteúdos; ou pela falta de engajamento das equipes na divulgação e compartilhamento via estratégia orgânica. Outro desafio refere-se a questão orçamentária: o projeto encontra-se ativo, mas poucos conteúdos são publicados atualmente e o contrato com a Markestrat Agribusiness foi encerrado momentaneamente.

Entre as particularidades da comunicação no agro, o destaque vai para a dificuldade de se alcançar públicos “não interessados” em temas do setor, de forma orgânica (cadeia da pecuária). A retenção deste público é ainda mais desafiador. Para tanto, torna-se essencial adaptar a mensagem (linguagem simples) e construir formatos objetivos (tempo).

## 4.2 Caso 02: DoutorAgro

### 4.2.1 Origem e Estruturação

A iniciativa “DoutorAgro” foi criada no ano de 2014 pelo Prof. Marcos Fava Neves, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (USP); da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV); e da Harven Agribusiness School. Na ocasião, após anos de carreira dedicada ao estudo da administração e seus impactos no agronegócio, o professor decidiu disponibilizar gratuitamente todo seu acervo de livros, artigos e outros materiais, de forma gratuita na internet.

Ao longo dos anos, tanto o nome já consolidado do Prof. Marcos Fava Neves, como a procura crescente por seus materiais, motivaram a criação de outros formatos, tais como vídeos, artes analíticas e outros que serão detalhados mais adiante. O Prof. Marcos é um dos principais especialistas na área de agronegócios em nível global. Autor de mais de 80 livros sobre o setor e com diversos artigos publicados em revistas científicas, tem como principais áreas de atuação o planejamento e gestão estratégica, a análise de cadeias produtivas e a comunicação.

O nome “DoutorAgro” foi inspirado no título de um dos livros de autoria do professor, publicado em 2012, e que reuniu diversas análises próprias e de sua equipe (acadêmica e profissional) relacionadas ao agronegócio. A ideia do nome, segundo o próprio professor, foi a de mostrar que “o agro é o doutor do Brasil”, tratando da relevância do setor para o desenvolvimento econômico e social do país. Ao longo dos anos, o título “DoutorAgro” passou a fazer parte da identificação do Prof. Marcos, sendo apelidado assim por diversos agentes do setor.



**Figura 27.** Logo do Caso “DoutorAgro”

**Fonte:** DoutorAgro (2024).

O primeiro passo para a criação da iniciativa foi a estruturação de um website e a seleção dos conteúdos. Na ocasião, houve a solicitação para que diversas editoras autorizassem a publicação online dos livros, já que elas detinham o direito de comercialização das obras. Na ocasião, diversos materiais antigos foram também digitalizados para serem enviados ao site.

Depois de um tempo, outras mídias sociais foram sendo criadas, com destaque para o LinkedIn e Instagram, e passaram a integrar o projeto.

Um aspecto relevante de citar em relação ao “DoutorAgro” é a sua característica de representar uma figura do setor (pessoa física), ao contrário dos outros quatro casos que foram alvo de estudo desta pesquisa. Ainda que a iniciativa conte com a participação de membros da equipe do Prof. Marcos, bem como de outros profissionais de mercado, a abordagem principal se dá por meio da exploração de sua imagem pessoal, como uma autoridade do setor. Este aspecto interfere diretamente em algumas das estratégias que foram adotadas, as quais detalhamos adiante.

#### 4.2.2 Objetivos e Público-Alvo

A definição do objetivo do “DoutorAgro” está intimamente ligada a motivação para sua criação. Ao longo da análise do caso, foi possível analisar a relevância desta etapa, citada pelo profissional entrevistado como o “1º passo” na estruturação do plano de comunicação; torna-se essencial entender a finalidade/desejo da organização ou pessoa física: venda, conversão, capturar clientes, fortalecer a marca, entre outros. Ainda segundo o entrevistado, que participou de parte da definição das estratégias de “DoutorAgro”, a definição dos objetivos acontece de forma intencional: a atuação dos profissionais de marketing é relevante, mas em grande parte das vezes, os clientes já têm claro os objetivos ou metas desejadas.

No caso de “DoutorAgro”, o objetivo foi definido como o de “compartilhar, gratuitamente, conhecimentos relacionados ao agronegócio e, com isso, criar oportunidades para as pessoas”. Segundo o Prof. Marcos Fava Neves, os conteúdos gerados por sua equipe (tanto as publicações como outros formatos mais factuais) fornecem informações e conhecimentos que contribuem para a tomada de decisão das pessoas. Com isso, é possível que elas sejam mais assertivas em suas ações, aproveitando melhor as oportunidades e se desenvolvendo.



**Figura 28.** Plataforma DoutorAgro  
**Fonte:** DoutorAgro (2024).

Cabe ressaltar que, embora não seja o alvo de “DoutorAgro”, outro objetivo intrínseco inclui o fortalecimento da imagem do Prof. Marcos Fava Neves como uma autoridade do setor, nos níveis científico, acadêmico e mercadológico. A força da marca “DoutorAgro”, portanto, tem relação direta com suas opiniões e explicações, o que merece um cuidado especial.

Não houve um processo de discussão para definição dos públicos-alvo durante a estruturação da iniciativa, o que é justificado pelo fato de que o Prof. Marcos já tinha a visão clara deste público em vista dos diversos de atuação. Mais recentemente, a equipe que atua no planejamento e gestão dos conteúdos de mídias digitais, tem dedicado esforços a entender os públicos com mais profundidade para direcionar temas e formatos aderentes a cada um deles.

Os públicos-alvo do “DoutorAgro” incluem, em ordem de relevância: a) estudantes de agronomia, administração, agronegócio e áreas relacionadas; b) produtores rurais; c) profissionais com atuação no setor agro; d) líderes e gestores de empresas em geral (especialmente com atuação no agronegócio); e) membros da sociedade civil interessados em conhecer melhor o setor; f) representantes de governos e entidades representativas e/ou políticas; e g) outros agentes interessados em temas nas áreas de planejamento, gestão e comunicação.

Outro aspecto relevante a ser considerado é o de que estes públicos não se restringem apenas ao nível nacional. Uma parte das produções do Prof. Marcos foi publicada em diferentes línguas (inglês, espanhol e mandarim) e é direcionada a outros países/mercados. No âmbito das redes sociais, alguns dos materiais possuem legenda em inglês e há uma pequena quantidade de vídeos onde o próprio professor se comunica utilizando a língua inglesa. Foi identificado que a produção de conteúdo em outras línguas será um dos focos da iniciativa no curto/médio prazo.

Ainda, segundo o entrevistado no estudo de caso em questão, uma prática valiosa no momento da estruturação de uma iniciativa como o “DoutorAgro” é a de confeccionar um “Guia”, uma espécie de documento detalha todos os aspectos estratégicos da iniciativa, antes mesmo dela ser colocada em prática, entre os quais: objetivos, metas, KPIs e outros.

### **4.2.3 Conteúdo, Mídias e Divulgação**

Os conteúdos disponibilizados nas redes de “DoutorAgro” podem ser segmentados em quatro principais pilares: 1) estudos científicos, o que agrega os artigos, dissertações, livros, capítulos de livros e outros materiais de cunho acadêmico; 2) análises de mercado, que são materiais conjunturais com mapeamento de dados, relatórios e boletins analíticos; 3) conteúdos informativo, como curiosidades, divulgação de fatos e dados relacionados ao setor agro e materiais

para desmistificação; e 4) materiais externos, que são aqueles produzidos por outras empresas e/ou pessoas, e que contam com a participação do Prof. Marcos Fava Neves, tais como entrevistas, citações em colunas, revistas e outros.

Todos estes materiais são disponibilizados e divulgados nas redes sociais de “DoutorAgro”, embora existam estratégias diferentes para cada um deles. No caso de estudos científicos (1), os conteúdos são enviados ao site para compor o acervo. Já as análises de mercado (2) e os conteúdos informativos (3) são conteúdos mais curtos e objetivos que se encaixam em redes sociais como Instagram, Facebook e LinkedIn. Por fim, materiais externos (4) são geralmente divulgados em ambientes de visualização rápida, tais como os stories do Instagram.



**Figura 29.** Pilares de conteúdo e temas abordados em “DoutorAgro”

**Fonte:** Autor com base em DoutorAgro (2024).

“DoutorAgro” comporta diversos temas relacionados a área de agronegócios, desde a parte conceitual relacionada ao setor; a análise específica de cadeias produtivas (ex.: cadeia da soja); análises futuras no mercado de alimentos; materiais para orientar o planejamento e gestão estratégica de empresas; análises no elo da sustentabilidade; análise de mercados internacionais; análise de conjunturas e tendências nos mercados agro; recomendações para melhorar a gestão, eficiência e produtividade dos negócios e das pessoas; novas tendências e tecnologias; inovações no marketing de alimentos (embalagens e outros); e aspectos relacionados a criação, captura e compartilhamento de valor.

Um dos aspectos citados durante o estudo do caso trata da relevância da empresa/pessoa detentora do conhecimento na construção dos conteúdos. É se de imaginar que, a formação de uma equipe para conduzir as atividades de “DoutorAgro” ficaria totalmente limitada se não houvesse a participação e as contribuições do Prof. Marcos Fava Neves neste processo.



Os principais formatos de conteúdos para as redes sociais incluem: a) vídeos curtos (direcionados a Instagram, TikTok e outras plataformas com formatos short) e longos (Youtube); b) artes analíticas (publicadas nas redes em geral e compartilhadas via WhatsApp); c) textos analíticos (enviados ao site e compartilhados no LinkedIn); d) artigos científicos (enviados ao site para composição do acervo); e) livros (enviados ao site para composição do acervo); e f) as palestras feitas pelo Prof. Marcos Fava Neves de forma presencial. Importante ressaltar que este último formato não compõe, de forma direta, conteúdos para redes sociais, embora em grande parte das vezes, as gravações e registros sejam aproveitados para produção de conteúdos.



**Figura 30.** Formatos de conteúdos do “DoutorAgro”

**Fonte:** Autor com base em DoutorAgro (2024).

Ainda em relação aos formatos, o entrevistado sugere que a definição é algo que pode ser comparado a uma dieta, parafraseando: “sempre precisamos ir equilibrando os diferentes formatos e adaptando conforme os resultados, assim como fazemos como uma dieta, colocamos uma certa quantidade de carboidratos, proteínas, gorduras e vitaminas, e vamos ajustando conforme os resultados”. Esta observação demonstra que não existe uma “formula” a ser seguida quando falamos de mídias digitais, embora os casos possam inspirar testes e avaliações.

Considerando que o Instagram é uma das mídias centrais de “DoutorAgro” atualmente, como veremos adiante, cabe destacar os principais formatos dedicados a essa mídia. Atualmente, a equipe se concentra em vídeos curtos (reels) e a artes (imagens), ambos publicados no feed na rede. No caso dos reels, os formatos são: a) “Opinião DoutorAgro”, onde o Prof. Marcos Fava Neves reage a algum fato/notícia em alta; b) “Cortes DoutorAgro”, cujo objetivo é trazer citações e trechos de entrevistas e vídeos externos; c) “X Aspectos”, onde um determinado número de

fatores é trazido para informar dados ou curiosidades (ex.: 5 curiosidades sobre a soja); d) o “Memórias DoutorAgro”, onde parte do acervo histórico do Prof. Marcos é apresentada; e e) “Cobertura de Viagens”, que são produções pontuais quando da ocasião de uma viagem internacional.

Já em relação as artes para Instagram, temos os seguintes formatos: a) “Análise DoutorAgro”, onde é apresentada em texto uma opinião do professor ou informação relevante; b) “Gráfico DoutorAgro”, que é uma arte ilustrativa de dados do setor; c) “Artes Externas”, que são prints de trechos de relatórios de outras organizações/pesquisadores; d) “Divulgações das Produções”, especialmente aquelas divulgadas no site (artigos, análises e outros); e e) “Artes Diversas”, que incluem demandas pontuais que tenham surgido.



**Figura 31.** Formatos de reels (vídeos) e artes para Instagram do “DoutorAgro”

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em entrevistas.

O fluxo de publicações no Instagram é diário. Ao longo da semana são publicados entre 3 e 4 reels e cerca de 5 artes, o que gera entre 1 a 2 publicações diárias. A equipe acredita que o equilíbrio é relevante: não deixar de publicar, mas também não carregar as redes com muito conteúdo, o que pode prejudicar o desempenho e recomendações da própria plataforma.

No canal do Youtube, 2º colocado em termo de prioridade de “DoutorAgro”, cinco formatos de vídeos são publicados, entre eles: a) o “Boletim Agro30”, que é um resumo dos fatos que marcaram o agronegócio nos últimos 30 dias; b) os “Vídeos Temáticos Próprios”, que são conteúdos mais amplos e com temas pré-definidos (ex.: conheça a cadeia do milho); c) o “Balanço: Imersão e Viagens”, que é um vídeo onde são compartilhadas as experiências do Prof. Marcos Fava Neves em alguma experiência; d) os “Externos: Entrevistas e Palestras”, que são conteúdos

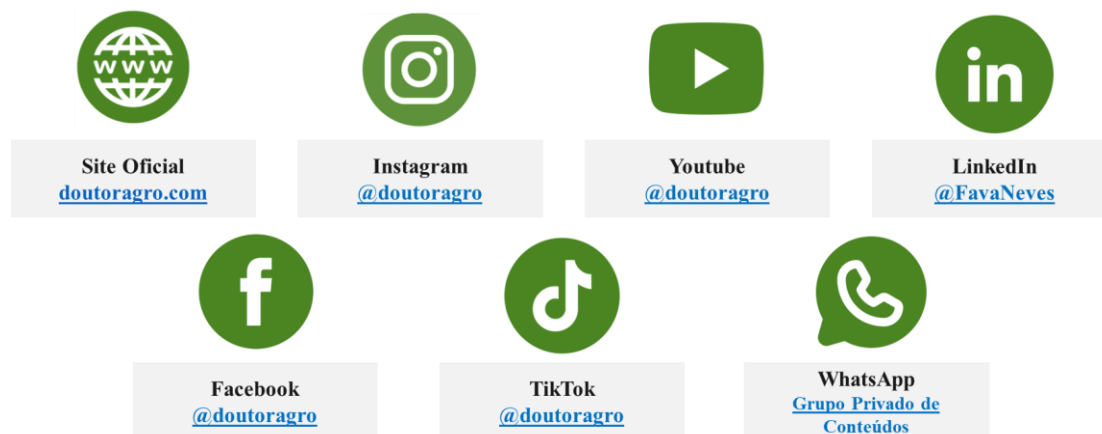
produzidos por outras empresas e disponibilizados na íntegra; e e) os “Shorts: Extratos dos Reels”, que são os conteúdos produzidos para Instagram e que são também disponibilizados no Youtube, a fim de aproveitar o esforço já feito e a nova funcionalidade da ferramenta.



**Figura 32.** Formatos de vídeos para o canal do Youtube do “DoutorAgro”

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em entrevistas.

Em relação aos canais e/ou redes sociais utilizados, cabe pontuar que o projeto iniciou com grande foco no Youtube e, ao longo do tempo, as prioridades foram sendo definidas. Atualmente, o Instagram é a principal mídia utilizada. Em ordem prioritária para a equipe “DoutorAgro”, temos as seguintes mídias: 1º) Instagram; 2º) Youtube; 3º) Website; 4º) LinkedIn; 5º) Facebook; 6º) TikTok; e 7º) WhatsApp. A definição das mídias prioritárias é algo que tem relação com os resultados observados pela equipe, bem como as tendências de uso das mídias digitais, algo que pode se alterar em qualquer momento.



**Figura 33.** Mídias digitais utilizadas no “DoutorAgro”

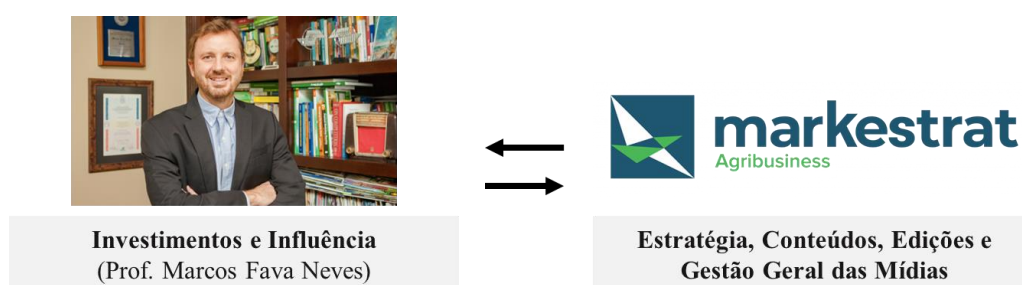
**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Importante, ainda, pontuar que as mídias são utilizadas com focos diferentes. No site, está todo o acervo de conteúdo do Prof. Marcos e a equipe; no Instagram, a comunicação acontece de forma mais objetiva, para públicos interessados no agro; já no LinkedIn, os conteúdos apresentam uma roupagem mais profissional, com maior profundidade nas análises e maior foco em relatórios analíticos. De acordo com o entrevistado, há mídias mais específicas: LinkedIn (mais profissional/conhecimento profissional) e TikTok (mais jovem e mais dinâmica, mesmo com a entrega grande). O TikTok é hoje utilizado como plataforma de teste para o “DoutorAgro”, mas não surte tantos resultados (menor engajamento do público).

#### 4.2.4 Governança e Recursos

Atualmente, a gestão do “DoutorAgro” é feita por meio de uma equipe interna de 3 pessoas: uma delas é responsável pelo planejamento/estratégia; a segunda pela parte de curadoria de conteúdos; e a terceira pela produção áudio visual (gravações e edições). Estes três profissionais são contratados pela Markestrat Agribusiness, empresa pelo qual o Prof. Marcos Fava Neves é socio. Os pagamentos são feitos via projetos de consultoria desta empresa.

O Prof. Marcos Fava Neves fica responsável pelos investimentos, seu papel de influência e também contribui para as decisões estratégicas do projeto. Já a equipe citada elabora as estratégias, conteúdos, edições e gestão geral das mídias. Todo o processo é feito internamente e não conta com parceiros externos para tal atividade.



**Figura 34.** Organizações envolvidas papéis no “DoutorAgro”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

O fluxo de operações e gestão de “DoutorAgro” segue os seguintes passos:

- 1) Semanalmente, a equipe se reúne para definição de pautas, ações e calendarização das publicações em redes sociais;
- 2) Após essa reunião, cada um dos membros parte para o preparo dos materiais, tais como seleção de dados, criação de roteiros, gráficos e outros;

- 3) Estes conteúdos partem para a edição, a fim de padronizar os formatos e padrões de letras e cores de “DoutorAgro”;
- 4) Na sequência, cada um destes materiais passa por uma revisão do líder da equipe. Cabe ressaltar a importância desse processo pensando na imagem do Prof. Marcos Fava Neves, a fim de evitar temas sensíveis, dados/informações incorretas e opiniões equivocadas;
- 5) Os materiais são agendados, contando com o apoio da ferramenta “Mlabs”;
- 6) As publicações acontecem de forma automática e a equipe acompanha se não houve nenhum erro com a plataforma;
- 7) E, por fim, ocorre a avaliação dos resultados para coletar insights de melhoria ou de conteúdos que podem servir de inspiração.



**Figura 35.** Fluxo de informações e atividades no “DoutorAgro”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Algumas ferramentas úteis que foram citadas pela equipe “DoutorAgro”: 1) “Google Agendas” para calendarização dos conteúdos; 2) “Monday/Planner” para organização das ações e atividades individuais; 3) “Mlabs” para execução das publicações e gestão dos resultados; e 4) “Meta Business” para apoiar no impulsionamento dos conteúdos. Outras ferramentas comuns como “Word”, “Excel” e “Power Point” também são utilizadas para mapeamento de dados, construção de roteiros, gráficos e outras ações.

Concluindo este item, uma recomendação da equipe em relação a questão de orçamento é de que sejam mapeados todos os custos do projeto já no início, na sua estruturação; ao, pelo menos, durante a construção do orçamento anual. Muitas vezes, investimentos em impulsionamento ou mesmo softwares de acompanhamento não são realizados em vista da falta de previsibilidade (limitação de orçamento).



## 4.2.5 Indicadores e Resultados

No momento de análise do presente estudo de caso, as mídias “DoutorAgro” somavam 177,7 mil seguidores, distribuídos conforme a figura 36, abaixo. Para o Instagram, mídia principal do projeto, haviam sido feitas 2,9 mil publicações; e o conteúdo mais visto (reels) somava 3,9 milhões de visualizações: um vídeo falando da importância do agronegócio e feito em conjunto com o jornalista e empresário Dony de Nuccio. Já no Youtube, havia 370 vídeos publicados e o total de visualizações somava 752,7 mil views.

Mídias	Seguidores/Inscritos
Instagram	88,2 mil
Youtube	23,4 mil
LinkedIn	52,6 mil
Facebook	9,0 mil
TikTok	3,8 mil
Grupo Whats App	667
Outros Dados Relevantes	
Total de publicações no Instagram	2,9 mil
Conteúdo mais visto no Instagram (reels)	3,9 milhões
Total de vídeos / visualizações no Youtube	370 / 752,7 mil

Dados atualizados até 15 de fevereiro de 2024.

**Figura 36.** Principais números e resultados do “DoutorAgro”

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em entrevistas e pesquisa na web.

Considerando a necessidade de estabelecer um fluxo contínuo de publicações, uma boa prática identificada é o aproveitamento de outras ações do Prof. Marcos Fava Neves e equipe para produção de conteúdo, a exemplo de cortes de entrevistas e/ou trechos de palestras.

Já em relação a desafios, a equipe citou a necessidade de adaptação da linguagem/mensagem para públicos externos ao setor e, principalmente, do cuidado em relação a forma como se dará a comunicação. Uma boa prática foi a de identificar o perfil do Prof. Marcos Fava Neves (uma pessoa equilibrada, calma e que se comunica de forma prudente) para, então, produzir conteúdos com esta mesma postura.

Outro aspecto interessante observado foi o de que, embora a equipe tenha meta de seguidores ou visualizações (e o anseio de sempre otimizar os resultados), nem sempre crescer de forma rápida é o melhor caminho. A equipe “DoutorAgro” preza por “crescer com qualidade”, capturando públicos interessados e que permanecerão engajados.

## 4.3 Caso 03: Impulso Bayer

### 4.3.1 Origem e Estruturação

“Impulso Bayer” é o nome do programa de relacionamentos da divisão agrícola da Bayer no Brasil, uma multinacional com atuação em três áreas: 1) farmacêutica; 2) *consumer health* (saúde do consumidor); e 3) *crop science* (proteção de cultivos ou agrícola). O programa foi criado para oferecer diversas vantagens aos agricultores, como a troca de pontos por serviços, produtos e experiências; condições especiais de preços e negociação; e o contato direto com os clientes.

Pouco mais de 1 ano após a criação do programa, a equipe Bayer teve a ideia de idealizar uma frente de conteúdos para, com isso, fornecer informações e conhecimentos de qualidade para contribuir com a tomada de decisão de seu cliente. Com isso, foi estruturado o projeto “CIB” (“Conteúdos Impulso Bayer”), a frente de comunicação digital que faz parte do programa de relacionamentos “Impulso Bayer”. É sobre essa área que está todo o alvo deste estudo.



**Figura 37.** Logo do Caso “Impulso Bayer”

**Fonte:** Impulso Bayer (2024).

De acordo com a equipe da Bayer, a ideia com a criação da iniciativa era a de trazer, por meio do conhecimento, contribuições para o agricultor/cliente em relação a jornada dele; ou seja, as práticas que ele possui no seu dia a dia. Para estruturação da iniciativa, foram reunidos alguns stakeholders internamente, onde foram identificadas sinergias com a área de comunicação corporativa da empresa. Ao longo do tempo, a equipe buscou novos parceiros externos para execução, o que está detalhado mais adiante.

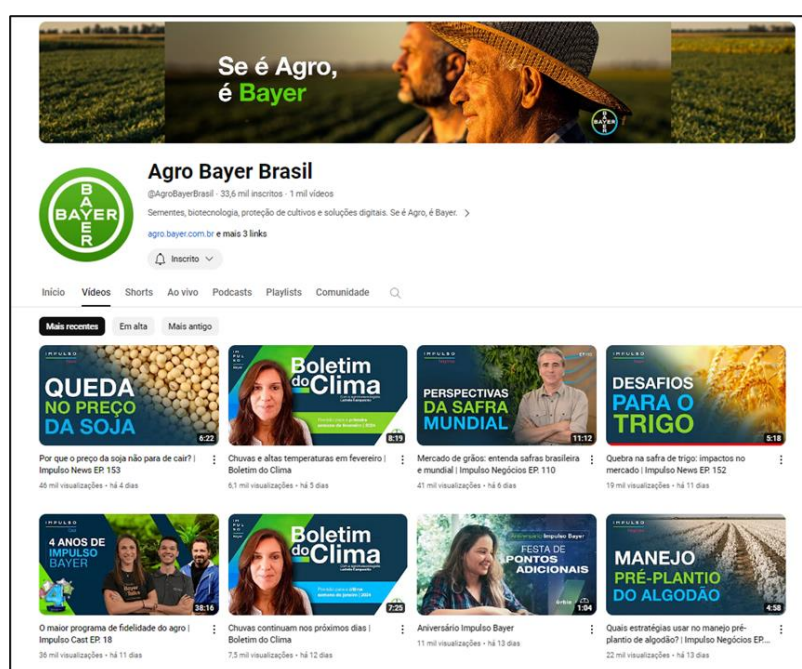
### 4.3.2 Objetivos e Público-Alvo

Considerando o objetivo central de agregar valor ao seu cliente, o público-alvo do “Impulso Bayer” é o agricultor, ou seja, aquele que compra (ou apresenta potencial de compra) as tecnologias e soluções oferecidas pela empresa. Ao contrário das demais iniciativas, onde embora haja um público central, alguns conteúdos são direcionados a outros perfis/personas, no “Impulso Bayer”, toda a produção é feita pensada no cliente, o agricultor. Ainda assim, cabe ressaltar que muitos dos

materiais produzidos atendem outros agentes do agronegócio, tais como profissionais do setor, pesquisadores/cientistas, alunos e outros interessados.

Uma percepção bastante interessante, compartilhada pela equipe “Impulso Bayer”, refere-se ao fato de que eles identificam como um dos públicos do projeto, as empresas concorrentes, o que torna o processo de seleção e construção dos conteúdos – especialmente os de cunho comercial – algo crítico para a companhia, dobrando as atenções e cuidados. Outrora, a própria equipe comercial (que vende os produtos) é identificado como público-alvo, considerando que os materiais produzidos podem servir para capacitação dos colaboradores da empresa.

Importante pontuar, ainda, que o “Impulso Bayer” é voltado para o público nacional, ou seja, os agricultores brasileiros. Em cada país, a Bayer possui programas e estratégias individuais.



**Figura 38.** Canal Impulso Bayer no Youtube

**Fonte:** Impulso Bayer (2024).

O principal objetivo do “Impulso Bayer” é o de “agregar valor ao agricultor dentro da jornada de produção”. Em suma, é contribuir de forma decisiva – e por meio de conhecimento – nos momentos em que o agricultor se vê diante de algum caminho ou ação necessária, para que, quando ele necessitar de produtos/soluções que a Bayer oferece, ele se lembre da empresa.

Uma vez que a iniciativa busca melhorar os resultados financeiros da empresa na ponta (vendas), também há objetivos quantitativos muito bem definidos. Anualmente, a equipe discute com seus gestores um percentual de ganho em relação a indicadores do marketing digital que sejam relevantes. Os alvos atuais são a 1) Porcentagem de Visualização Média (PVM); e 2) o número de inscritos no canal do Youtube. Como veremos mais adiante, toda a estratégia do CIB está



direcionada ao Youtube. Peças complementares são produzidas para outras redes sociais, mas em grande maioria, derivam dos vídeos desenvolvidos para o Youtube.

Ainda é interessante notar como o “Impulso Bayer” tem uma abordagem onde a relação com resultados de vendas da empresa são constantemente pensados. Mesmo com as dificuldades de mensurar a conversão de indicadores do marketing digital (como visualizações e inscritos) em vendas da companhia, há um entendimento dos gestores em relação ao papel que estes indicadores têm para a imagem e fortalecimento da marca da companhia.

### **4.3.3 Conteúdo, Mídias e Divulgação**

A estratégia atual do “Impulso Bayer” direciona 70% do tempo dos vídeos para conhecimento (agregação de valor ao agricultor); e os outros 30% para divulgar produtos, soluções ou marcas da companhia. A empresa entende que, mesmo que o objetivo principal do projeto seja o de fortalecer o conhecimento de seu cliente, este é um espaço importante para divulgação de seus produtos. Ainda, grande parte dos problemas abordados nos programas (como pragas, doenças e outros desafios no cultivo de plantas) pode ser resolvido com as soluções da Bayer.

Atualmente, o projeto conta com 6 formatos de vídeos, chamados pela equipe de programas (se aproximam muito do formato de TV). Cada qual com um objetivo/finalidade, entre os quais:

- 1) Impulso Negócios: recomendações técnicas sobre o manejo das lavouras (pragas, doenças, plantas daninhas e outros), além de boas práticas gerenciais para melhorar os resultados dos negócios rurais;
- 2) Impulso News: programa factual que traz as principais notícias ou dados do setor, com análises de especialistas sobre possíveis impactos nos diferentes mercados de atuação da Bayer;
- 3) Impulso Gente: espécie de documentário que retrata a história e biografia de agricultores, clientes da Bayer, acerca de aspectos diversos como “força da mulher no agro”, “sustentabilidade”, “inovações” e outros. Ele contribui para fortalecer o relacionamento dos personagens (agricultores) com a empresa.
- 4) Impulso Minuto: programa mais recente, pensado para testar o desempenho em mídias que pedem vídeos mais curtos, tais como o Instagram e TikTok.
- 5) Impulso Cast: vídeocast gravado com especialistas da Bayer e convidados para tratar de assuntos de interesse do agricultor, especialmente no elo técnico.
- 6) Boletim do Clima: previsões de meteorologia com a análise voltada aos impactos a produção agrícola nas diferentes regiões do país.



**Figura 39.** Programas/formatos dos conteúdos “Impulso Bayer”  
**Fonte:** Impulso Bayer (2024).

Interessante notar que todos os formatos descritos anteriormente levam a palavra inicial “Impulso”, para remeter ao agricultor a relação com “Impulso Bayer”; ou seja, que aquele conteúdo faz parte do programa de relacionamentos da empresa. Outro aspecto relevante de apontar é que, em grande parte do tempo, a abordagem refere-se a um conteúdo técnico, acerca do manejo das lavouras, o que exige atenção redobrada e assertividade.

A calendarização dos conteúdos é muito bem definida, conforme podemos observar na figura 40. Às segundas-feiras, é disponibilizado um novo episódio do “Impulso Minuto”. Às terças-feiras (19h), a dinâmica é a seguinte: na 1ª terça-feira do mês este conteúdo é o “Impulso Gente”; e nas outras semanas, o “Impulso Negócios”. As quartas-feiras, temos o “Boletim do Clima” (19h). Na última quinta-feira do mês, entra o “Impulso Cast”, que é um formato mensal. E, por fim, todas as sextas-feiras (09h), o “Impulso News” é publicado no canal “Agro Bayer” no Youtube.

IMPULSO Minuto	IMPULSO Gente	IMPULSO Negócios	Boletim do Clima	IMPULSO Cast	IMPULSO News
<b>segunda-feira</b> <i>(4x/mês)</i>	<b>primeira terça-feira</b> <i>do mês</i>	<b>terça-feira</b> <i>(3x/mês)</i>	<b>quarta-feira</b> <i>(4x/mês)</i>	<b>última quinta-feira</b> <i>do mês</i>	<b>sexta-feira</b> <i>(4x/mês)</i>
oferta de conhecimento	histórias de sucesso	oferta de produtos/ soluções	prestação de serviço	temas relevantes	factual
engaja atividades do campo	nomes alinhados em equipe	alinhado com antecedência	decisão nas atividades agrícolas	áudio e vídeo (multiplataforma)	demanda notícias da semana
IMPULSIONAR e INSPIRAR agricultores	difusão	divulgação	confiança	conversa de qualidade	agilidade
	INSPIRAR agricultores	IMPULSIONAR agricultores	IMPULSIONAR agricultores	IMPULSIONAR agricultores	IMPULSIONAR agricultores

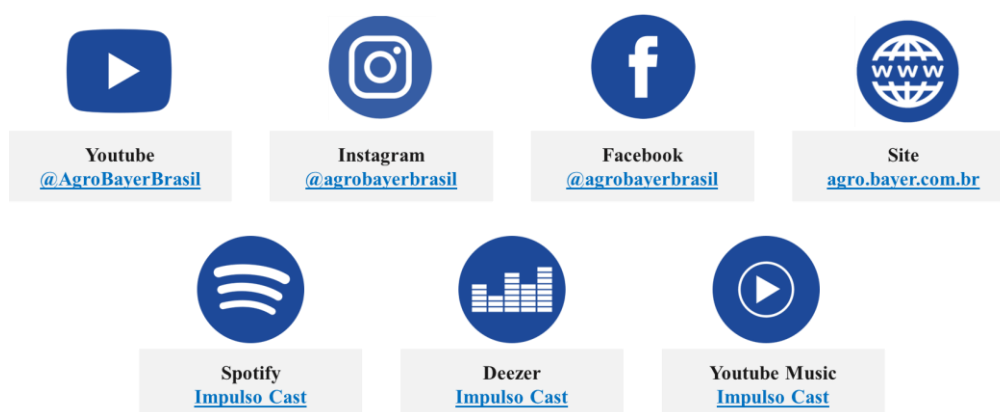
**Figura 40.** Distribuição dos programas/formatos do “Impulso Bayer”  
**Fonte:** Impulso Bayer (2024).

Para seleção dos temas dos programas, a Bayer prioriza as seguintes cadeias produtivas: 1º) Soja; 2º) Milho; 3º) Algodão; 4º) Cana-de-açúcar; e 5º) Hortifrutis. Esta seleção foi feita com base na análise do portfólio Bayer, ou seja, as cadeias que seus produtos/soluções atendem. As 3 primeiras devem representar mais de 90% das prioridades da companhia.

Conforme comentado anteriormente, a mídia central do projeto é o canal do Youtube. A escolha desta rede se dá pela estratégia de que, quando vídeos são produzidos em uma mídia de fácil acesso, eles podem utilizá-los como subsídio para as equipes comerciais enviarem aos clientes (compartilhamento do link). Além disso, o canal Agro Bayer no Youtube (onde os conteúdos são publicados) é hoje o líder no segmento de atuação no Brasil, com quase 34 mil inscritos.

Ao longo da análise do caso, o entrevistado relatou o aspecto de que o Youtube ainda é o 2º canal mais visitado do mundo e uma plataforma de grande relevância para alguns formatos. Embora o “Impulso Bayer” tenha diferentes formatos e aborde temas distintos, todos os conteúdos são prioritários, uma vez que irão atingir diferentes públicos e atender áreas distintas da empresa.

O Instagram, Facebook e site complementam as redes sociais do projeto; e as plataformas de áudio Spotify, Deez e Youtube Music constituem um complemento para o formato “Impulso Cast”. Todos os canais representam a marca Bayer e não apenas o projeto “Impulso Bayer”. Mesmo este sendo o principal e mais importante projeto de comunicação da companhia, outras ações de comunicação também são realizadas nestes canais por áreas distintas.



**Figura 41.** Mídias digitais utilizadas no “Impulso Bayer”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Uma boa prática identificada foi a de trazer os agricultores/clientes para o projeto. Isso reforça o relacionamento da empresa com eles, ao passo em que estimula potenciais clientes quando da observação dos benefícios trazidos pela empresa (como a participação em documentários e vídeos relacionados ao setor). Ainda, o projeto conta com a participação de

diversos profissionais de diferentes áreas. Para cada tema ou problema abordado, novas pessoas são buscadas e convidadas a participarem com comentários e contribuições.

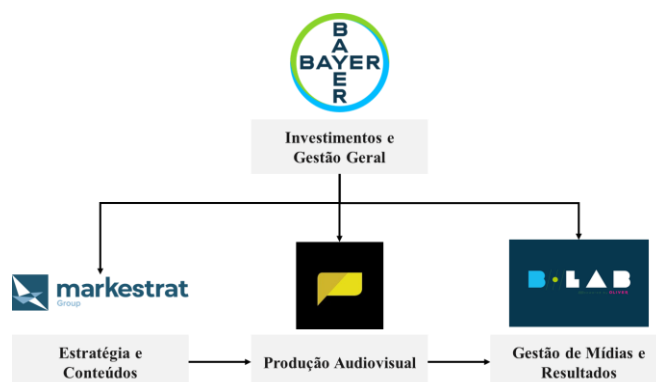
Outro destaque é a ação da equipe de gerenciamento das redes para resposta de comentários em vídeos e publicações. Com isso, as pessoas se sentem importantes e motivadas pelo fato de a marca/empresa estar interagindo com elas. Esta prática tem se tornado bastante comum nas redes sociais, especialmente quando a resposta é leve e bem-humorada. Fica também o registro para a importância do monitoramento das redes (gerais e de concorrentes) para mapeamento de ideias.

Vale destacar duas imagens pessoais que formam a identidade do projeto: a do empresário e jornalista Dony de Nuccio, proprietário da PrimeTalk, produtora responsável pelas ações audiovisuais do projeto, e que é um dos âncoras em diversas gravações; e do Prof. Marcos Fava Neves, da Universidade de São Paulo (USP), Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Harven Agribusiness School, que participa semanalmente do “Impulso News” e contribui com o “Impulso Cast”. Cabe ainda ressaltar a participação semanal do agrometeorologista da Rural Clima, Marco Antônio dos Santos, responsável pelo “Boletim do Clima”; e do Prof. Alexandre Mendonça de Barros, que participa mensalmente com análises para o “Impulso Negócios”.

Anualmente, a Bayer revê a pertinência de cada formato, bem como a estratégia de comunicação utilizada, já tendo a aperfeiçoado por diversas vezes. É essencial adaptar os conteúdos seguindo as tendências e mudanças das redes sociais.

#### 4.3.4 Governança e Recursos

Um aspecto interessante apontado pelo entrevistado durante o estudo de caso aponta que, pelo fato de a Bayer ser uma empresa multinacional com diversas áreas e colaboradores, a contratação de fornecedores externos se torna mais atraente pelo fato da entrega com especificidade; área de atuação/nicho daquela empresa.



**Figura 42.** Organizações envolvidas papéis no “Impulso Bayer”

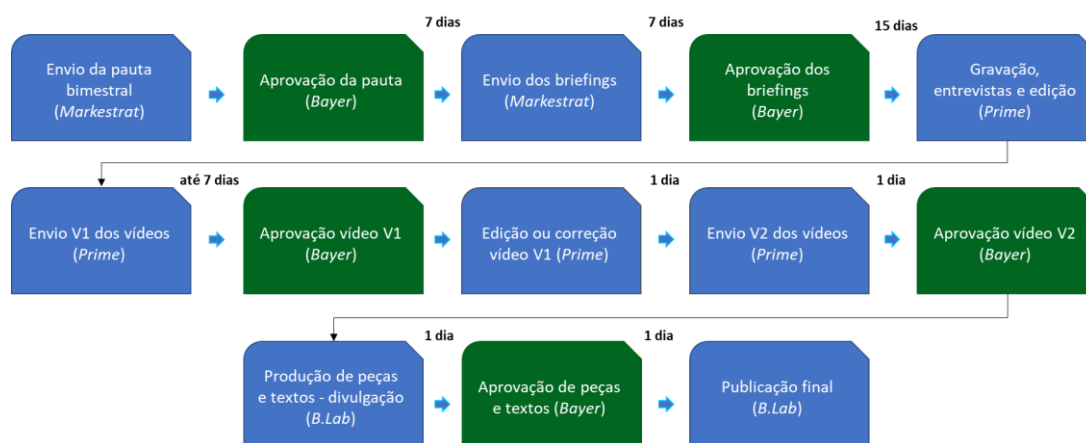
**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

As organizações envolvidas com o “Impulso Bayer” são: 1) a própria Bayer, que realiza os investimentos necessários e coordena o projeto; 2) a Markestrat Agibusiness, responsável pela curadoria de conteúdo e estratégia; 3) a Primetalk, produtora responsável pela conversão dos roteiros e materiais elaborados pela Markestrat para o formato audiovisual (vídeo ou áudio); e 4) a Blab, agência “*in house*” da Bayer, que realiza a publicação, o impulsionamento e acompanhamento de resultados.

Tanto para o mapeamento de demandas, como para aprovação dos conteúdos, diversas áreas da Bayer são relacionadas. As divisões incluem: a Bayer Crop Science (1); área de marketing (2); área de experiência do cliente (3); outras divisões (4); equipe de marketing digital (5); equipe de gerenciamento de WhatsApp, e-mail e SMS (5a); equipe de gerenciamento do site (5b); e equipe de gerenciamento de mídias digitais (5c);

Geralmente, as lideranças de departamentos da Bayer (ex.: inseticidas) solicitam para a área de comunicação o foco em alguma demanda (ex.: “precisamos falar da doença ferrugem da soja”), e esta demanda é considerada. Se dentro dos conteúdos houver possibilidade de encaixar, o gestor do CIB (“Conteúdos Impulso Bayer”) inclui a solicitação. Boa parte das vezes, as solicitações são atendidas, como forma a demonstrar o valor do projeto para as diferentes áreas da empresa.

O fluxo operacional do projeto acontece da seguinte forma: 1) o gestor compartilha as demandas/orientações para a equipe de conteúdo; 2) a Markestrat seleciona os temas e aspectos técnicos que possam agregar valor para o agricultor, pensando em incluir estas demandas; 2) a Primetalk faz a produção destes materiais (audiovisual) para criação de uma V1 (que precisa ser revisada por quem solicitou o tema e pelas áreas responsáveis); 4) após a validação, a Prime faz outras versões (quantas forem necessárias), até que o conteúdo seja aprovado; e 5), estando pronto o material, ele vai para a Blab, para produção de peças (redes sociais) e publicação no Youtube.



**Figura 43.** Fluxo de informações e atividades no “Impulso Bayer”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Considerando a grande quantidade de pessoas, equipes e áreas envolvidas com este processo, o “Impulso Bayer” utiliza a ferramenta de gestão de projetos “Monday”. Nela, o fluxo explicado anteriormente é descrito de forma sequencial e cada agente responsável por uma etapa faz a inclusão dos materiais e atualização do status, seguindo o prazo estabelecido.

	Roteiro F...	Deadline Br...	Arquivo F...	Captação	Arte	Edição	Deadline ...	V1 Vimeo	Rev.Bayer	V.Final	AprovaBayer
NEWS ZERO	N/A			Fecho	Fecho	Fecho	fev-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Aprovado		
NEWS 01	Fecho	fev-5		Fecho	Fecho	Fecho	fev-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Revisar	<a href="https://vimeo.com/primetaik/do...">https://vimeo.com/primetaik/do...</a>	Aprovado
NEWS 02	Fecho	fev-5		Fecho	Fecho	Fecho	fev-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Revisar	<a href="https://vimeo.com/primetaik/revi...">https://vimeo.com/primetaik/revi...</a>	Aprovado
NEWS 03	Fecho	fev-5		Fecho	Fecho	Fecho	fev-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Revisar	<a href="https://vimeo.com/primetaik/revi...">https://vimeo.com/primetaik/revi...</a>	Aprovado
NEWS 04	Fecho	fev-5		Fecho	Fecho	Fecho	fev-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Revisar	<a href="https://vimeo.com/primetaik/revi...">https://vimeo.com/primetaik/revi...</a>	Aprovado
NEWS 05	Fecho	fev-10		Fecho	Fecho	Fecho	mar-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Revisar	<a href="https://vimeo.com/primetaik/revi...">https://vimeo.com/primetaik/revi...</a>	Aprovado
NEWS 06	Fecho	fev-10		Fecho	Fecho	Fecho	mar-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Revisar	<a href="https://vimeo.com/primetaik/revi...">https://vimeo.com/primetaik/revi...</a>	Aprovado
NEWS 07	Fecho	fev-10		Fecho	Fecho	Fecho	mar-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Revisar	<a href="https://vimeo.com/primetaik/revi...">https://vimeo.com/primetaik/revi...</a>	Aprovado
NEWS 08	Fecho	fev-10		Fecho	Fecho	Fecho	mar-22	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Aguardar	<a href="https://vimeo.com/primetaik/revi...">https://vimeo.com/primetaik/revi...</a>	Aprovado
NEWS 09	Fecho	fev-28		Fecho	Fecho	Fecho	abr-10	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Aguardar		
NEWS 10	Fecho	fev-28		Fecho	Fecho	Fecho	abr-10	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Aguardar		
NEWS 11	Fecho	fev-28		Fecho	Fecho	Fecho	abr-10	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Aguardar		
NEWS 12	Fecho	fev-28		Fecho	Fecho	Fecho	abr-10	<a href="https://vimeo.com/primetaik/r...">https://vimeo.com/primetaik/r...</a>	Aguardar		
NEWS 13		abr 27					mai 17				
NEWS 14		abr 27					mai 17				

**Figura 44.** Monday: ferramenta de gestão do projeto “Impulso Bayer”

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em entrevistas.

Em relação aos investimentos realizados, vários departamentos da Bayer possuem recursos financeiros para “comunicação”. Anualmente, estes departamentos destinam estes recursos para diferentes ações, incluindo o CIB (“Conteúdos Impulso Bayer”). Esse processo é anual, ou seja, a cada ano, a equipe do projeto tem conhecimento do orçamento disponível, podendo renovar os contratos com seus fornecedores e pensar em aspectos como impulsionamento de conteúdo.

### 4.3.5 Indicadores e Resultados

Antes de detalharmos os principais resultados observados, uma explanação torna-se relevante. O projeto “Impulso Bayer” tem como objetivo melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes, gerando mais vendas e resultados. Entretanto, a principal forma de comercialização dos produtos/soluções da Bayer se dá via canais fora do ambiente online, como revendas, cooperativa e contato direto com o agricultor. Assim, um grande desafio é entender o impacto que as ações de comunicação do projeto trazem para as vendas, uma vez que a maior parte dos benefícios adquiridos bem do fortalecimento da marca e relacionamento com o cliente.

Em função dos elevados investimentos realizados em impulsionamento (valores não foram compartilhados por confidencialidade), os números são os mais relevantes entre as iniciativas analisadas. Ao todo, até a data de análise (15 de fevereiro de 2024), o projeto contava com 537 vídeos produzidos e mais de 26,8 milhões de visualizações. O formato com melhor desempenho médio é o “Impulso Gente”, com pouco mais de 75 mil views, em média, por vídeo.

Mídias	Seguidores/Inscritos
Youtube	33,7 mil
Instagram	124,0 mil
Facebook	407,0 mil

Outros Dados Relevantes		
Dados por formato no Youtube (total de vídeos / visualizações totais)	Impulso Negócios	111 / 7,45 bilhões
	Impulso News	154 / 10,66 bilhões
	Impulso Gente	38 / 2,88 bilhões
	Impulso Cast	18 / 1,15 bilhão
	Impulso Minuto	66 / 13,6 mil
	Boletim do Clima	150 / 4,66 bilhões
Total de vídeos / visualizações no Youtube		537 / 26,8 bilhões

Dados não disponíveis para as plataformas de áudio (Spotify, Deezer e Youtube Music).

Dados atualizados até 15 de fevereiro de 2024.

**Figura 45.** Principais números e resultados do “Impulso Bayer”

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em entrevistas e pesquisa na web.

Outros dados interessante comentado pelo entrevistado demonstra que 55% dos conteúdos são assistidos em TV, não pelo computador ou celular, demonstrando que os agricultores reproduzem os vídeos em suas casas ou máquinas em operação. Atualmente, o “Impulso Bayer” abrange público entre 25 e 60 anos, sendo que a maior parte está na faixa entre 25 e 45 anos.

Em relação ao entrevistado, que tem 22 anos de atuação na área de comunicação e 17 deles trabalhando em função do agro, ele comenta que viu muitas mudanças na comunicação no setor e que o agronegócio é um balizador muito importante para a comunicação em geral. Citou que no urbano você tem pessoas que consomem menos conteúdos relacionados ao setor, mas que nos últimos anos, tem crescido o interesse dessas pessoas em saber como é a rotina ou dia a dia no campo; como é produzido o alimento que eles consomem. Do outro, os agricultores têm se mostrado mais abertos e participativos em relação a mostrarem a sua realidade por meio das mídias digitais; antes, eram receosos por falta de acesso a tecnologias.



## 4.4 Caso 04: Somos Milhões

### 4.4.1 Origem e Estruturação

O milho é um dos grãos mais cultivados e consumidos no mundo, presente na nutrição humana, animal alimentar e para outras indústrias, como a produção de biocombustível. No entanto, os estoques mundiais de milho tem caído nos últimos, apesar do aumento da produção, o que demonstra que a demanda tem crescido em ritmo mais acelerado do que a oferta. Olhando para este cenário oportuno, onde o mundo pede por mais milho, o Prof. Marcos Fava Neves (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; e da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas), teve a ideia de criar uma iniciativa de comunicação para mostrar aos agentes do setor a necessidade de um “choque de oferta”, ou seja, de aumentar a produção. A proposta era de que o agro brasileiro pudesse aproveitar esta oportunidade e ampliar a oferta do grão, atendendo esta demanda.



**Figura 46.** Logo do Caso “Somos Milhões”

**Fonte:** Somos Milhões (2024).

A ideia para criação da iniciativa surgiu no 2º semestre de 2020, e o Prof. Marcos Fava Neves, que também é sócio fundador da Markestrat Agribusiness (empresa de consultoria estratégica em agronegócios) apresentou o projeto a Syngenta, empresa pela qual ele já possuía grande relacionamento e parceria em outros projetos. Coincidentemente, a Nidera, marca de sementes da empresa Syngenta, estava buscando uma oportunidade para melhorar o seu posicionamento junto a cadeia do milho. A iniciativa foi vista de forma muito oportuna.

Entre novembro/2020 e janeiro/2021, foram realizadas reuniões para definição dos objetivos, propósito, nome e outros elementos relacionados a iniciativa, por meio de discussões entre os líderes da Nidera e uma equipe da Markestrat Agribusiness (liderada pelo Prof. Marcos Fava Neves), a qual já estava estudando aspectos da estratégia para comunicação do projeto. O nome “Somos Milhões” veio em uma destas reuniões, como ideia para representar as “milhões” de



pessoas que integram a cadeia do milho, bem como para que o público se sentisse parte do movimento, dada a importância do cereal em suas vidas diárias (sentimento de pertencimento).

Atualmente, o Brasil é o terceiro maior produtor de milho do mundo, respondendo por cerca de 10% do total global. Nos últimos 30 anos, a produção de milho no Brasil cresceu cerca de 355%, devido a um salto de 150% em produtividade, passando de 2,36 toneladas para 5,91 toneladas por hectare (Usda, 2023). Atualmente, o país produz cerca de 130 milhões de toneladas de milho em uma área superior a 23,0 milhões de hectares, onde cerca de 80% da produção acontece em áreas de sucessão a soja, sistema de produção conhecido como “2ª safra” ou “safrinha” (Usda, 2023).

#### 4.4.2 Objetivos e Público-Alvo

O “Somos Milhões” tem como objetivo “a criação de valor para a cadeia brasileira do milho por meio da disseminação de conhecimento, abordando aspectos de sustentabilidade e visando a expansão da produção”. A frase destacada anteriormente foi resultado de discussões entre as equipes para que pudesse traduzir os anseios com a iniciativa.

O projeto apresenta detalhadamente, com números e informações, a real importância do milho para o nosso Brasil e mundo, trazendo uma percepção positiva da produção agrícola e da sustentabilidade desta cadeia produtiva.



**Figura 47.** Logo “Somos Milhões” em feira agrícola no Brasil

**Fonte:** Somos Milhões (2024).

“Somos Milhões” não possui um público-alvo principal, como os outros casos analisados na presente pesquisa. Considerando o objetivo de aglutinar os agentes do setor, o projeto engloba agricultores (produtores de grãos); empresas com atuação na cadeia do milho; profissionais do

setor (técnicos e outros); estudantes; cientistas e pesquisadores nas áreas de agronomia e agronegócios; e outras pessoas que estejam interessadas em conhecer mais sobre a cadeia.

Embora o alvo seja mobilizar os públicos que integram a cadeia produtiva do milho, alguns conteúdos são produzidos com direcionamento a públicos externos ao setor, como forma a demonstrar a importância do grão para a economia brasileira e para a sociedade como um todo.

### 4.4.3 Conteúdo, Mídias e Divulgação

Para guiar a produção de conteúdo, o projeto conta com dois pilares estratégicos: 1) o de números e mercados, onde são tratados aspectos como produção, consumo, comércio, custos, logística e o futuro do mercado de milho; e o 2) de sustentabilidade, para promover diferenciais de eficiência na produção, a importância economia, social, cultural e nutricional do milho, sistemas produtivos adotados pelos agricultores brasileiros e outros. A figura 48 destaca alguns os temas que são explorados em cada um dos pilares.

Pilar 1: Números e Mercados	Pilar 2: Sustentabilidade
1.1 Evolução no Milho: Produção, Consumo e Comércio	2.1 Diferenciais de Eficiência na Produção de Milho
1.2 Análise dos Principais Players em Nível Global	2.2 Importância Econômica e Social
1.3 Custos de Produção e Margens no Milho	2.3 Importância Cultural e Nutricional
1.4 Logística de Grãos no Brasil	2.4 Sistemas Agrícolas Sustentáveis e Títulos Verdes
1.5 O Futuro do Mercado de Milho	2.5 A Cadeia do Etanol de Milho no Brasil

**Figura 48.** Pilares e temas abordados no “Somos Milhões”

**Fonte:** Autor com base em Somos Milhões (2024).

Os principais formatos incluem: vídeos longos e curtos; artes informativas; textos analíticos; e livros e manuais. Interessante observar que não há uma grande diversidade de formatos, mas modelos específicos e focados no que o público-alvo tem anseio por acompanhar.

Um dos produtos na forma de texto é o “Boletim do Milho”, um relatório com análise da situação atual do mercado de grãos, que conta com preços, desempenho exportador, condições das lavouras, andamento da safra, estimativas de safra, previsões futuras; e outros que possam ajudar os agentes do setor a entenderem alterações entre oferta e demanda e oscilações nos preços.

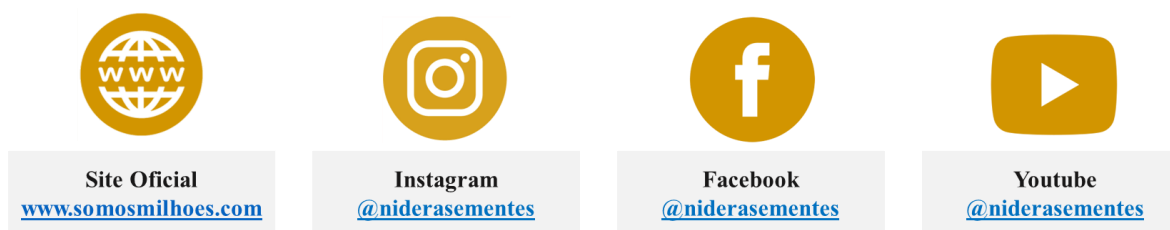
Outro destaque foi a elaboração de um livro no âmbito do projeto: foi o 1º livro que caracterizou a cadeia do etanol de milho no Brasil, um setor que tem crescido de forma relevante nos últimos anos e se apresenta como um dos principais propulsores da demanda interna nos próximos. Parte do conteúdo do livro foi estratificado em pílulas e também divulgado nas mídias.



**Figura 49.** Formatos de conteúdos do “Somos Milhões”

**Fonte:** Autor com base em Somos Milhões (2024).

Para concentrar os conteúdos do projeto foi criado um website ([www.somosmilhoes.com](http://www.somosmilhoes.com)), onde estão disponíveis os textos analíticos, os livros e manuais e link para as demais redes sociais. As redes sociais adotadas foram o Instagram, o Facebook e o Youtube, nos três casos sendo perfis oficiais da “Nidera Sementes”, não tendo sido criado redes específicas para o “Somos Milhões”.



**Figura 50.** Mídias digitais utilizadas no “Somos Milhões”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Importante ressaltar que, no caso do “Somos Milhões”, a decisão da utilização das redes Nidera veio não apenas para aproveitar o público que já segue a empresa, como também para atender a um dos objetivos da companhia que era o de criar uma relação da marca com o segmento de milho. Intensificando a publicação de conteúdos relacionados a cadeia, a Nidera entendia que este processo ajudaria a relacionar a marca (e seus produtos; sementes) com o segmento.

#### 4.4.4 Governança e Recursos

A frente da gestão da iniciativa estão a Nidera Sementes (responsável pelo patrocínio, edições e gestão geral do projeto) e a Markestrat Agribusiness (contratada para elaborar a estratégia e conteúdo do projeto). Assim como no caso “Carne do Bem”, houve a contratação pontual de uma agência de comunicação para realizar todo o processo de edição e produção audiovisual dos conteúdos do projeto. A Nidera aproveitou outros esforços de comunicação para incluir o “Somos Milhões” em orçamentos já planejados pela companhia.



**Figura 51.** Organizações envolvidas papéis no “Somos Milhões”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

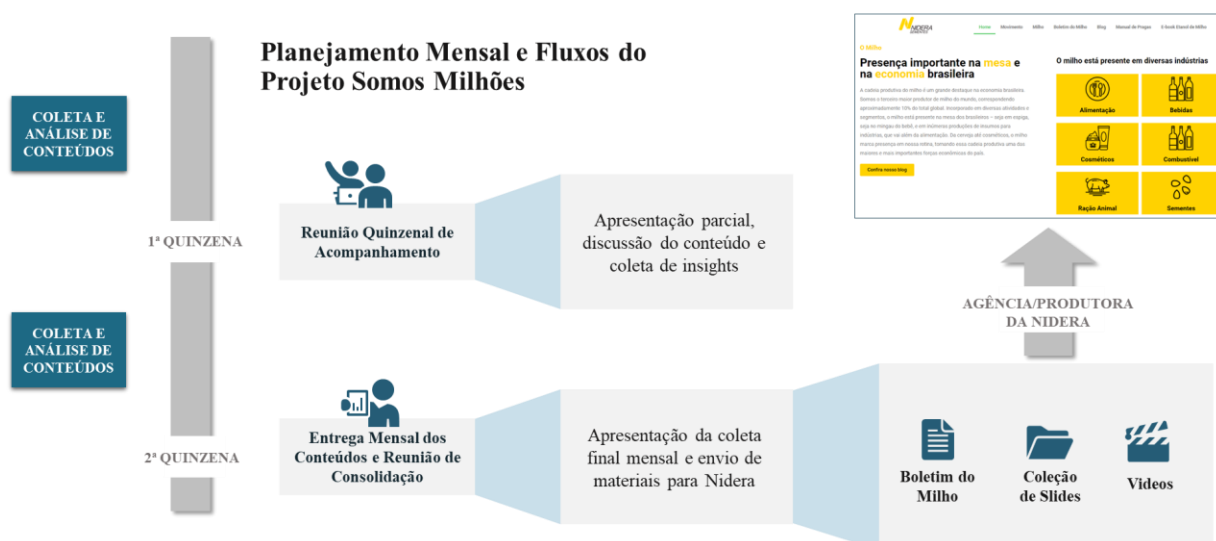
Na sequência, segue detalhamento sobre as duas empresas envolvidas com o movimento:

**Nidera Sementes:** Fundada em 1920 na Holanda, a Nidera atua na pesquisa e produção de milho e soja em mais de 20 países. A atuação da empresa no Brasil teve início em 1950. Referência em genética de grãos, a empresa rapidamente conquistou posição de destaque no mercado nacional, apoiando produtores com variedades com alto potencial de produtividade. Em 2018, a Nidera foi adquirida pela Syngenta e passou a integrar seu portfólio.

**Markestrat:** empresa dedicada à consultoria empresarial e inteligência de mercado, formada por especialistas com alto nível de conhecimento e expertise, mestres e doutores com experiência aplicada. Sua missão é aumentar o valor comercial de seus clientes por meio de análise, planejamento e implementação de estratégias para organizações voltadas para o mercado.

Importante pontual que, atualmente, o contrato celebrado entre a Nidera Sementes e a Markestrat Agribusiness não está mais ativo, embora todos os conteúdos produzidos sigam disponíveis para acesso, contribuindo com parte dos objetivos traçados.

Considerando a experiência anterior da equipe Markestrat com este tipo de projeto, a gestão fora estabelecida de forma bastante alinhada ao que fora aplicado com o “Carne do Bem”, com reuniões quinzenais de pautas e validação dos conteúdos. Ao longo do tempo, este fluxo foi sendo adaptado, conforme alguns profissionais foram adquirindo experiência e independência nos processos, com reuniões passando ao fluxo mensal e até mesmo bimestral.



**Figura 52.** Fluxo de informações e atividades no “Somos Milhões”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Para curadoria de conteúdo, foi montado um sistema de inteligência para mapear relatórios nacionais e internacionais, monitorar notícias do setor, coletar pesquisas e artigos, bem como elaborar análises em profundidade e que pudessem trazer insights que contribuíssem para a tomada de decisão dos agentes do setor e/ou públicos do projeto.

Os investimentos realizados com o projeto foram voltados para a contratação da Markestrat Agribusiness e da agência de comunicação. Os valores não foram compartilhados pela empresa por questão de confidencialidade. Não foram destinados recursos para impulsionamento das publicações, tendo este sido um fator limitante para melhorar o desempenho do projeto. Ainda, cabe ressaltar a também dificuldade de engajamento das equipes envolvidas, especialmente pela característica da empresa contratante como multinacional, e prol da distribuição dos conteúdos.

#### 4.4.5 Indicadores e Resultados

Em fevereiro de 2024, na ocasião da construção do estudo de caso, 115 peças haviam sido publicadas no Instagram da Nidera, referentes ao projeto. 82 textos foram escritos e publicados no blog do website, como estratégia para atração de público via marketing de conteúdo e 24 boletins analíticos de mercado foram produzidos e disponibilizados no site da iniciativa. Importante pontuar, ainda, que o site “Somos Milhões” chegou a ocupar a 1ª posição como resultado quando da busca pelo tema de milho na web.

Mídias	Seguidores/Inscritos
Instagram	39,3 mil
Facebook	150,0 mil
Youtube	2,1 mil

Outros Dados Relevantes	
Publicações de peças no Instagram*	115
Textos em blog (marketing de conteúdo)	82
Boletins analíticos de mercado	24 edições / 60 páginas

*\*Apenas publicações relacionadas ao projeto Somos Milhões. Demais não foram contabilizadas.*

**Observação:** dados atualizados até 15 de fevereiro de 2024.

**Figura 53.** Principais números e resultados do “Somos Milhões”

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em entrevistas e pesquisa na web.

Alguns aspectos foram discutidos junto a equipe do projeto na ocasião do estudo de caso, pensando em melhorias e oportunidades no curto e médio prazo, sendo:

- Parceria com outros profissionais do mercado para que possam agir como porta-vozes para o projeto. Engajamento de pessoas de outras áreas;
- Construir parcerias com universidades, organizações nos grãos ou outras empresas para fortalecer a divulgação de o movimento e trazer novas abordagens;
- Realização de benchmarks com agricultores e profissionais da cadeia para reunir ideias e avaliar o desempenho do projeto (percepção do público);
- Ampliar o uso do canal do Youtube para fortalecer o projeto através entrevistas, animações e vídeos mais longos de caracterização e/ou análises;
- Possibilidade de criar um podcast do projeto para discussão de temas diversos relacionados a cadeia do milho.

O principal desafio identificado no estudo do caso “Somos Milhões” foi a distribuição dos conteúdos do projeto. Uma vez que não houve investimento para impulsionamento, o acesso foi tipicamente orgânico. Além disso, limitações orçamentárias prejudicaram a criação de novos formatos, adaptados as mídias recentes e as mudanças em seus mecanismos de desempenho.



## 4.5 Caso 05: Sou de Algodão

### 4.5.1 Origem e Estruturação

O projeto “Sou de Algodão” surgiu no ano de 2016. A ideia veio de uma pesquisa feita em 2015, onde foi identificada uma perda de participação das fibras naturais (destaque para o algodão) na indústria têxtil brasileira. Essa pesquisa havia sido encomendada pela Associação Brasileira dos Produtores de Algodão, a ABRAPA, e foi realizada pela consultoria Markestrat Agribusiness. Como sugestão para “resolver” este problema, a empresa indicou o desenvolvimento de uma iniciativa de comunicação, o que veio a se tornar o presente projeto.



**Figura 54.** Logo do Caso “Sou de Algodão”

**Fonte:** Sou de Algodão (2024).

O “Sou de Algodão” foi lançado pela Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (ABRAPA) e pelo Instituto Brasileiro do Algodão (IBA), em conjunto com as associações estaduais. Atualmente, as organizações participantes articulam o projeto como um “movimento”, em função de envolver diversas pessoas e organizações em prol de objetivos comuns, como veremos ao longo do estudo de caso em questão.

O nome “Sou de Algodão” surgiu como ideia para traduzir o desejo das pessoas engajadas em comprar vestuários e outros produtos que sejam fabricados com a fibra natural. Durante a idealização do projeto, em 2016, a equipe envolvida elencou três principais pilares para atuação, o informacional (1), o promocional (2) e o de negócios (3), os quais serão detalhados no item de conteúdo e formatos. Após esta definição as organizações partiram para a criação da marca, contratação de fornecedores, criação das mídias e foi elaborado um evento de lançamento.

### 4.5.2 Objetivos e Público-Alvo

O objetivo central do projeto “Sou de Algodão” é o de “impulsionar o consumo de produtos fabricados com algodão vis a vis outras matérias-primas”, a exemplo da fibra sintética. Para alcançar este objetivo, o foco do movimento é de estar junto do público principal, que é o

consumidor deste tipo de produto. Demais públicos são assistidos de forma complementar, mas aproveitando os esforços já realizados.

O projeto “Sou de Algodão” demonstra aspectos de sustentabilidade e reforça a importância do consumo consciente por meio da parceria de marcas e celebridades do setor da moda, ou seja, estimula o consumidor final de roupas a adquirir produtos fabricados com o algodão. Com isso, toda a cadeia produtiva é beneficiada, em especial o agricultor (representado pela ABRAPA), por meio de maior demanda do produto pelo mercado.



**Figura 55.** Manifesto “Sou de Algodão 4.0”

**Fonte:** Sou de Algodão (2024).

Os públicos-alvo do “Sou de Algodão” são muito bem definidos, em ordem prioritária: 1) consumidor dos produtos à base de algodão; 2) indústria têxtil, que é quem compra o algodão; 3) a cadeia produtiva (agentes); e 4) parceiros de diversas. Importante pontual que, para cada um destes públicos, existem ações e conteúdos pensados a eles, como veremos adiante.

A definição dos objetivos e do público-alvo foi feita por meio de diversas discussões e análises entre as equipes envolvidas, ao início do projeto; e, importante pontuar, que novos públicos foram sendo identificados e incluídos ao longo dos anos. Ainda que o momento inicial seja de grande importância para o planejamento de uma iniciativa como o “Sou de Algodão”, é essencial que sejam feitas adaptações, inclusões e atualizações ao longo do tempo.

### **4.5.3 Conteúdo, Mídias e Divulgação**

Toda a estratégia de comunicação do “Sou de Algodão” está pautada em três pilares:

- 1) Promocional: conjunto de ações que visam comunicar para promover a cadeia do algodão (aspectos produtivos, sustentabilidade, boas práticas e outros);



- 2) Negócios: conjunto de ações de comunicação voltadas a contribuir para que as organizações do setor (negócios) se tornem mais competitivas;
- 3) Informacional: conjunto de ações de comunicação que visam informar e educar a população sobre aspectos diferenciais do algodão (qualidade, benefícios para o meio-ambiente e outros).



**Figura 56.** Pilares estratégicos do “Sou de Algodão”

**Fonte:** Sou de Algodão (2024).

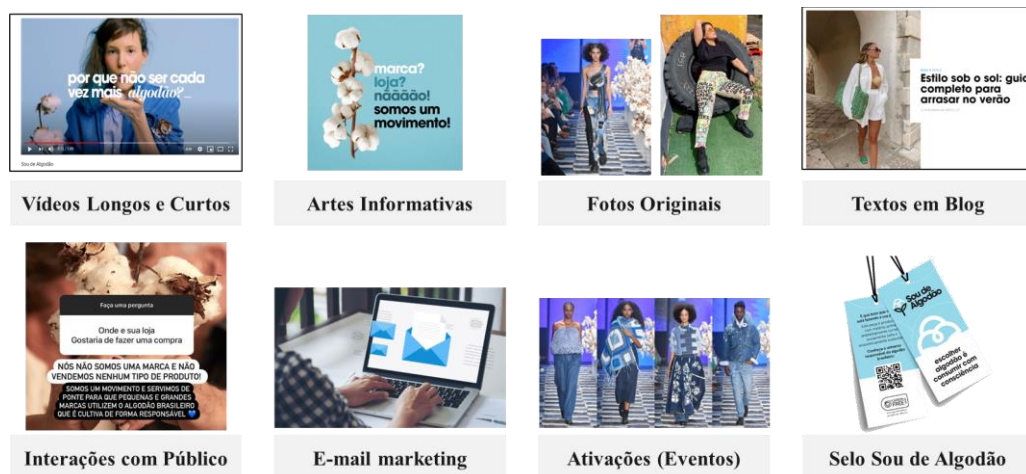
Um aspecto bastante interessante do “Sou de Algodão” é o trabalho conjunto com organizações da área de moda. Considerando o impacto que os eventos e agentes deste segmento tem para guiar o consumo, diversas ações de comunicação são feitas em conjunto. Algumas, detalharemos ao final do item atual.

A gama de formatos de conteúdos é bastante ampla para o “Sou de Algodão”. O movimento prioriza reels (vídeos curtos) e artes no formato de carrossel para as mídias de acesso mais rápido, tais como Instagram, TikTok e Facebook. O projeto também prioriza as interações com o público, via stories ou ferramentas interativas.

Um dos esforços de comunicação do “Sou de Algodão” consiste em ensaios com modelos profissionais para exibir roupas/trajes de marcas parceiras do projeto, a fim de promover a iniciativa. Interessante notar que, recentemente, muitas pessoas têm buscado sugestões de moda nas redes sociais, especialmente no Pinterest. Com isso, além de suprir uma demanda do público, esta ação ainda promove a marca parceira e promove o movimento “Sou de Algodão”.

Em linha com o comentado anteriormente, diversos influencers participam do projeto, como forma de se aproximar do público-alvo. No TikTok, por exemplo, o “Sou de Algodão” conta com a participação de jovens influenciadores, considerando que esta mídia concentra a maior parte de público com faixa etária entre 16 e 24 anos (o que tem se alterado recentemente). No Instagram, também são feitas collabs (postagens colaborativas) com outros influenciadores.

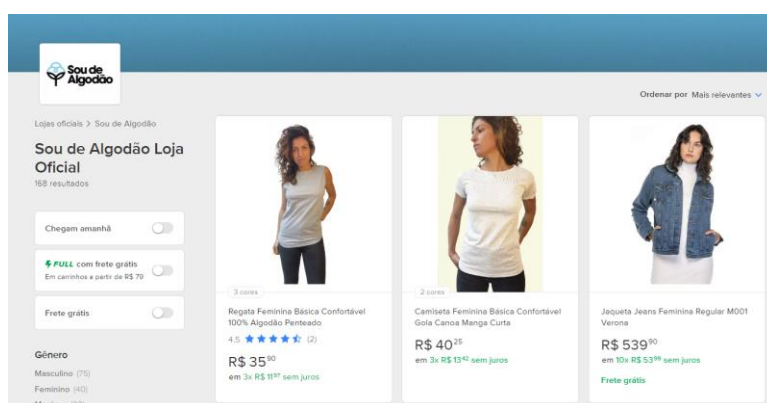
Outros formatos explorados incluem: textos em blog, abordando temas relacionados a moda e a produção sustentável do algodão; e-mail marketing com conteúdos e divulgação de ações específicas; ativações em eventos da moda; e o selo “Sou de Algodão”. Embora os dois últimos formatos citados não estejam diretamente ligados a formatos para redes sociais, estas ações de comunicação contribuem diretamente para fornecer materiais para as mídias, bem como para estimular o público a acessá-las.



**Figura 57.** Formatos de conteúdos do “Sou de Algodão”

**Fonte:** Autor com base em Sou de Algodão (2024).

Um dos grandes marcos do “Sou de Algodão” foi a sua entrada na São Paulo Fashion Week (SPFW), um dos principais eventos na área de moda global. Nele, modelos representam a iniciativa e promovem o consumo do algodão, levando ao evento o valor não apenas via design dos trajes, como também pela forma pelo qual foram produzidos, um aspecto que tem interessado muito as novas gerações (garantia da produção/consumo sustentável). O “Sou de Algodão” também está presente em outros eventos de moda e realiza ações em universidades e escolas do segmento.



**Figura 58.** Market Place do “Sou de Algodão” no Mercado Livre

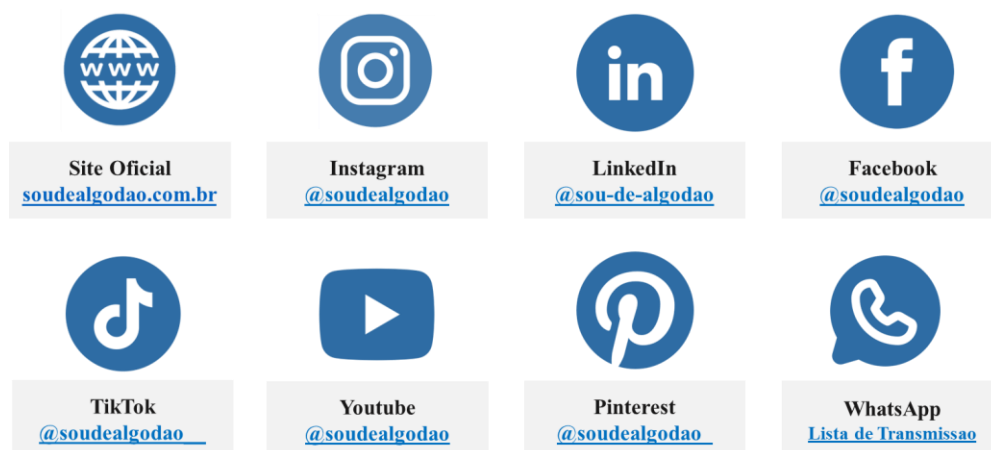
**Fonte:** Autor com base em Sou de Algodão (2024).

Recentemente, o “Sou de Algodão” inaugurou um market place (loja online) dentro da plataforma “Mercado Livre”, onde as marcas parceiras divulgam e comercializam peças feitas com 100% algodão. Já são quase 170 produtos cadastrados e disponíveis para compra.

Em relação as plataformas utilizadas, a equipe definiu claramente quais deles são as prioritárias, bem como os públicos em cada uma delas, o que contribui para direcionar formatos e adaptar as mensagens que serão transmitidas. Em ordem de importância, temos:

- 1) Website: principal mídia, concentrando a caracterização do projeto, histórico, marcas parceiras, redes sociais, textos em blog e outros conteúdos;
- 2) Instagram: direcionada ao público da moda. É no Instagram que acontecem as comunicações do “porque escolher trajes de algodão”;
- 3) LinkedIn: comunicação com o público agro e com empresas parceiras (institucional). Roupagem mais profissional;
- 4) Facebook: é a mídia com maior público, geralmente com idade mais avançada. Aqui estão os agricultores e público interessado em aspectos da produção do algodão. Geralmente os conteúdos de moda são evitados, pois geram críticas;
- 5) TikTok: outra mídia onde o conteúdo prioritário é o da moda. São destinadas ações para falar com os jovens/estudantes, com linguagem mais “pop”;
- 6) Youtube: pouco explorado atualmente. Utilizado para ações mais pontuais como compartilhar vídeo com balanço de ações e/ou participação em eventos;
- 7) Pinterest: voltado ao público que se interesse por moda, onde as fotos de ensaios com modelos e marcas parceiras são disponibilizadas;
- 8) WhatsApp: disparo de até 2 mensagens mensais com ações bastante específicas e realmente relevantes (ex.: evento ou lançamento importante).

Embora as redes estejam “ranqueadas”, um aspecto comentado é a de que todas elas são importantes, cada qual desempenha um papel e, mesmo aqueles onde os resultados de marketing digital são “inferiores”, são essenciais para o alcance dos objetivos gerais do “Sou de Algodão”.



**Figura 59.** Mídias digitais utilizadas no “Sou de Algodão”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Em relação a construção da mensagem, este foi apontado como algo crítico dentro do processo de construção das ações. O entrevistado abordou a importância de se atentar aos públicos de cada plataforma e adaptar a linguagem, bem como filtrar os conteúdos. Outro aspecto trazido trata do cuidado com temas sensíveis. Uma vez que o “Sou de Algodão” agrega diversos públicos, muito diferentes entre si, é preciso um cuidado redobrado. Muitas vezes, as pessoas acabam por questionarem nos comentários e a prática é a seguinte: “deixamos as pessoas se resolverem nos comentários; a não ser que seja algo ofensivo. Nesse caso, excluímos o comentário”.

Ainda sobre a questão de temas sensíveis, o “Sou de Algodão” tem muito claro a definição de não tomar partido em relação aos temas. Embora esteja defendendo um setor, que tem seus ensejos muito claros, o foco da iniciativa é divulgar a realidade (dados e informações), sem “forçar” um posicionamento que possa prejudicar a marca.

Por fim, uma recomendação trazida sobre a construção da mensagem é de que “tudo que é humanizado tem sido muito mais bem aceito pelas pessoas”. As novas gerações estão interessadas pela realidade, sem que seja necessário moldar ou usar de grandes artefatos para a produção dos conteúdos que serão divulgados.

#### **4.5.4 Governança e Recursos**

Em relação a gestão do projeto, a ABRAPA e o IBA são responsáveis pela coordenação geral do projeto, o que é feito por meio de uma equipe interna que foi criada especificamente para gerenciar o projeto. Essa equipe conta com alguns fornecedores, sendo eles: 1) a Markestrat Agribusiness, responsável pela estratégia, conteúdos e gestão de mídias e resultados (agindo como curadora de conteúdo e também como agência de comunicação); e 2) a assessoria de imprensa, contratada para promover o relacionamento com a mídia e comunicações específicas.



**Figura 60.** Organizações envolvidas papeis no “Sou de Algodão”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

O projeto é financiado por meio do apoio financeiro de empresas da área de insumos, que atendem a cadeia produtiva do algodão. Atualmente, são 11 parceiros, divididos entre cotas “Platino”, “Ouro”, “Prata” e “Bronze”, conforme apresentado figura anterior. Os contratos são anuais, mas muitos destes parceiros optam pela parceria bianual ou até triannual, o que favorece o planejamento de médio prazo do movimento.

Para impulsionar o movimento, o “Sou de Algodão” conta com apoio de marcas parceiras, que assinam contratos que preveem colaborações e divulgações. A ideia dessa modalidade é atrair marcas dos segmentos da moda (fiações; malharias; confecções; e varejistas) para demonstrar o apoio aos produtos 100% algodão e alinhar o discurso que agregue valor ao movimento. Atualmente, mais de 1500 marcas são parceiras do “Sou de Algodão”. Ainda, o projeto conta com apoio institucional de 7 universidades da moda.



**Figura 61.** Evento “Dia de Campo do Algodão”

**Fonte:** Sou de Algodão (2024).

O “Sou de Algodão” conta com um planejamento em três níveis: 1) o anual, que envolve todas as lideranças e organizações relacionadas com o projeto, a fim de que sejam discutidos os pilares que nortearão as ações no presente ano (visão estratégica); 2) o mensal, que é composto de uma reunião para definição das pautas do mês, onde os tópicos factuais e/ou conjunturais são trazidos a mesa e considerados no contexto dos pilares estratégicos; e 3) semanal, a atividade operacional e de rotina executada pela equipe interna, visando a produção/revisão dos conteúdos, postagem e acompanhamento de desempenho.

Estratégico		Operacional	
Planejamento Anual	Planejamento Mensal	Planejamento Semanal	
Envolve todas as lideranças e organizações relacionadas com o projeto, a fim de que sejam discutidos os pilares que nortearão as ações no presente ano. Reunião com visão mais estratégica.	Reunião para definição das pautas do mês em questão, onde os tópicos factuais e/ou conjunturais são trazidos a mesa e considerados no contexto dos pilares estratégicos.	Atividade operacional e de rotina, executada pela equipe interna, visando a produção/revisão dos conteúdos, postagem e acompanhamento de desempenho.	

**Figura 62.** Fluxo de informações e atividades no “Sou de Algodão”

**Fonte:** Autor com base em entrevistas.

Atualmente, a equipe utiliza o Trello como ferramenta para gerenciar os fluxos operacionais do projeto, que são: briefing; redação; criação redação-revisão; validação do cliente; e publicação. Em média, são feitas 3 a 4 postagens por semana, além das ações complementares com período maior e já previstas no planejamento mensal.

Em relação a promoção/impulsão nas mídias, o “Sou de Algodão” tem um valor definido anualmente (um teto), mas dificilmente despendem todo esse recurso (valores não informados por confidencialidade). Uma boa prática é que, não necessariamente o recurso vai ser destinado ou gasto, ou seja, o investimento é feito com base na estratégia ou real necessidade. Mensalmente, os resultados são avaliados e os recursos redirecionados para as mídias que demandam uma melhoria de desempenho.

#### 4.5.5 Indicadores e Resultados

O “Sou de Algodão” soma 317,0 mil seguidores em todas as mídias do projeto. No Instagram, rede principal, já são mais 1,3 mil publicações e 120,0 mil seguidores. No Youtube, são 137 vídeos, que somam 1,7 milhão de visualizações. Chama atenção o número de acessos no



Pinterest (880,6 mil mensais) e a quantidade de seguidores no Facebook (184,0 mil, grande parte de público que integra a cadeia produtiva do algodão, como agricultores).

Mídias	Seguidores/Inscritos
Instagram	120,0 mil
LinkedIn	6,0 mil
Facebook	184,0 mil
TikTok	5,8 mil
Youtube	1,1 mil
Pinterest	220
Outros Dados Relevantes	
Publicações no Instagram	1,26 mil
Total de vídeos / visualizações no Youtube	137 / 1,71 milhão
Visualizações mensais no Pinterest	880,6 mil

*O WhatsApp é utilizado apenas para distribuição direta. Não há inscritos e/ou participantes.*

**Observação:** dados atualizados até 15 de fevereiro de 2024.

**Figura 63.** Principais números e resultados do “Sou de Algodão”

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em entrevistas e pesquisa na web.

O principal desafio para os membros do “Sou de Algodão” é contar com diversos públicos muito diferentes entre si (agro/moda/consumidor). Esse aspecto até pode ser positivo do ponto de vista de abrangência do projeto, mas traz grande complexidade quanto a diferentes opiniões e interpretações dos conteúdos que estão sendo produzidos.

O entrevistado comentou que vê de forma muito positiva a união de aglutinação dos agentes do agronegócio (“muita gente defendendo a bandeira”). Segundo ele, este aspecto é algo bastante positivo e que contribui para maior engajamento dos produtos da comunicação, embora possa também gerar embates com outros públicos com opiniões distintas. Ainda há oportunidade para comunicar temas mais modernos com o setor, mesmo que de forma cuidadosa, como inclusão, diversidade, cultura e outros tópicos.

A marca “Sou de Algodão” está hoje em um nível onde públicos externos aceitam mais facilmente conteúdos polêmicos e que poderiam gerar rejeição, como tratar de defensivos agrícolas e a relação com as roupas produzidas. Isso demonstra a importância da imagem (no caso de influenciador) ou da força da marca (no caso de empresas/movimentos) para gerar confiança e mais acesso aos públicos-alvo.

## 4.6 Análise Consolidada dos Casos

Na sequência, o quadro 24 compila os principais aspectos observados nos 5 eixos analisados e detalhados anteriormente em cada caso. Interessante notar algumas diferenças e particularidades para cada aspecto, dentre os quais:

- 1) Origem e estruturação: interessante notar que todos os casos surgiram com uma motivação oriunda de um incomodo ou oportunidade identificada pelas organizações. Apesar de terem sido realizadas reuniões estratégicas e amplas discussões na etapa inicial, os casos apresentados não seguiram uma metodologia consolidada de plano de comunicação, ainda que algumas ferramentas da área de marketing tenha sido utilizada.
- 2) Objetivos e público-alvo: os casos “Carne do Bem”, “Impulso Bayer” e “Sou de Algodão” possuem um público principal, alinhado aos objetivos individuais das iniciativas; enquanto os demais contam com uma abordagem mais ampla, geralmente setorial e/ou de cadeias produtivas, não limitando, entretanto, que outros públicos possam acompanhá-los.
- 3) Conteúdo, mídias e divulgação: todos possuem pilares temáticos e/ou estratégicos que guiam a construção dos conteúdos. Há uma grande diferença entre os casos com mais recursos (financeiros, humanos e outros) no que tange a pluralidade de formatos e mídias/canais de distribuição de conteúdo.
- 4) Governança e recursos: todos os casos analisados possuem uma organização e/ou figura pública – no caso do “DoutorAgro” – responsável pela gestão geral do projeto. Na maior parte dos casos, os recursos financeiros vem da própria empresa, a exceção do “Sou de Algodão” que conta com uma estratégia de parceiros investidores. Todos possuem fluxos estratégicos e operacionais e utilizam ferramentas no meio digital para o trabalho das equipes.
- 5) Indicadores e resultados: o desempenho elevado dos indicadores do marketing digital tem relação direta com o impulsionamento de conteúdo, embora nem sempre seja a melhor estratégia, a depender do objetivo da iniciativa; algumas vezes, o foco pode ser “crescer com qualidade”. As comunicações no agronegócio tem crescido de forma relevante nos últimos anos e o público em geral tem se aberto mais a receber conteúdo do setor.

Na sequência, os principais insights foram compilados em um quadro, de forma objetiva. Outros aspectos serão recordados ao longo da proposição de boas práticas no próximo capítulo.



Tópico de Caracterização	Aspectos Analisados				
	1) Origem e Estruturação	2) Objetivos e Público-alvo	3) Conteúdo, Mídias e Divulgação	4) Governança e Recursos	5) Indicadores e Resultados
<b>Carne do Bem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idealizado pela equipe Nutron, empresa da Cargill;</li> <li>Demanda por desmistificar a produção de bovinos, mostrando fatos e dados reais do setor;</li> <li>Buscou apoio da consultoria Markestrat para criação e definição das estratégias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desmistificar a produção de bovinos, promover a carne bovina e valorizar pecuaristas;</li> <li>Público-alvo principal: consumidor final de carne e proteínas;</li> <li>Outros públicos: produtores, profissionais do setor, estudantes, cientistas e outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Três pilares de conteúdo: Fatos e Dados; Dicas do Assador; e Produtor em Foco;</li> <li>Poucos formatos adotados: vídeos longos, artes para redes, coleção de slides e textos;</li> <li>Mídias: website concentrando os conteúdos; Youtube, Instagram e Facebook da Probeef, marca da Nutron/Cargill.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutron responsável pelo patrocínio, edições e gestão;</li> <li>Markestrat responsável pela estratégia e conteúdo;</li> <li>Reuniões quinzenais para validação e conclusão de escopos, pautas e temas;</li> <li>Sistema de inteligência desenvolvido para acompanhar o mercado da carne bovina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principais números: 67 vídeos produzidos; 60,5 mil visualizações; e 240 publicações no Instagram;</li> <li>Desafios: falta de engajamento e dificuldade na distribuição do conteúdo (orçamento);</li> <li>Oportunidade para melhorar o alcance ao público-alvo.</li> </ul>
<b>Doutor Agro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idealizado pelo Prof. Marcos Fava Neves, em 2014;</li> <li>Ideia inicial era disponibilizar conteúdos científicos na web de forma gratuita;</li> <li>Projeto cresceu e passou a se tornar uma iniciativa de comunicação mais ampla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo de prover conhecimento para contribuir com a tomada de decisão das pessoas, criando oportunidades;</li> <li>Públicos principais são agentes do agronegócio (alunos, profissionais, professores etc.);</li> <li>Visa alcançar também a sociedade em geral para desmistificar temas do setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conteúdos segmentados em: estudos científicos; análises de mercado; materiais informativos; e materiais externos;</li> <li>Diversos formatos abordados, com foco nos vídeos (curtos e longos). Diferencial: grande game de artigos e livros;</li> <li>Site é a mídia principal, seguida do Instagram, Youtube e LinkedIn. Demais mídias complementam, mas não são prioritárias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento e gestão acontece por uma equipe interna, contratada pelo Prof. Marcos;</li> <li>Reuniões mensais de desempenho e pautas; e semanais para fluxo operacional;</li> <li>Uso de ferramentas diversas: Google Agendas, Monday, Mlabs e Pacote Office;</li> <li>Não são despendidos recursos para impulsionamento por questão de propósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principais números: 177 mil seguidores totais; 2,9 mil publicações no Instagram; vídeo mais visto Instagram tem 3,9 milhões de views; 370 vídeos no Youtube que somam 753 mil views;</li> <li>Desafio com adaptação da linguagem para públicos externos ao setor; e melhorar interação com estes públicos;</li> <li>Futuro de crescer com qualidade (público engajado).</li> </ul>
<b>Impulso Bayer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de relacionamentos da divisão agrícola da Bayer;</li> <li>Estruturação de uma frente de conteúdos referenciada como CIB: Conteúdos Impulso Bayer;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo de agregar conhecimentos e contribuir para a tomada de decisão do cliente Bayer (agricultor);</li> <li>Público muito bem definido: o agricultor, cliente Bayer;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia toda pensada para o Youtube e peças se originam a partir dos vídeos;</li> <li>Possui 6 formatos de programas: Impulso Negócios, News, Gente, Cast e Minuto; e o Boletim do Clima;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bayer faz os investimentos e gestão geral do projeto.</li> <li>Markestrat cuida da estratégia e curadoria de conteúdo;</li> <li>PrimeTalk faz a produção audiovisual dos materiais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um dos principais casos de comunicação no agro, em função de resultados;</li> <li>Principais números: 537 vídeos produzidos e 26,8 milhões de visualizações totais;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscaram parceiros externos para estruturação da estratégia e planejamento das ações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outros públicos acabam aproveitando dos conteúdos, embora não haja ações direcionadas a eles: equipe interna, profissionais do setor, estudantes e outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluxo de publicação diário, com algumas variações de formatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blab (agência in house da Bayer) paz as publicações e acompanha o desempenho;</li> <li>• Fluxo semanal e gestão utilizando a ferramenta Monday.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsioneamento dos conteúdos é feito quase que totalmente;</li> <li>• Oportunidades de ampliar os clientes da empresa via projeto.</li> </ul>
<b>Somos Milhões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criado com a proposta de gerar um choque de oferta na cadeia do milho, em função da demanda crescente pelo grão;</li> <li>• Idealizado pelo Prof. Marcos Fava Neves e “abraçado” pela Nidera Sementes, que virou responsável pela iniciativa;</li> <li>• Criado no ano de 2020 e contou com discussões estratégicas previamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo de contribuir para o desenvolvimento sustentável da cadeia de milho no Brasil;</li> <li>• Públicos são os agentes da cadeia produtiva do milho; não possui um público especial;</li> <li>• Atende a sociedade trazendo aspectos de sustentabilidade, usos e curiosidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conta com 2 pilares estratégicos para conteúdos: 1) números e mercados; e 2) sustentabilidade;</li> <li>• Poucos formatos explorados, com destaque para as artes informativas e textos analíticos;</li> <li>• Possui um website para centralizar os conteúdos e uso as redes sociais da Nidera (Instagram, Facebook e Youtube).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nidera responsável pelo patrocínio, edições e gestão geral do projeto;</li> <li>• Markestrat responsável pela estratégia e conteúdos;</li> <li>• Reuniões periódicas para avaliação dos materiais, seleção de pautas e aprovações;</li> <li>• Não contém investimento adicional para impulsioneamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais números: 115 peças produzidas para Instagram; 82 textos para o site; e 24 boletins de mercado;</li> <li>• Site chegou a ocupar a 1ª posição quando da busca pelo tema “milho” no Brasil;</li> <li>• Projeto pode ser amplamente aperfeiçoado e há necessidade de se adaptar as novas mídias.</li> </ul>
<b>Sou de Algodão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criado em 2016 como uma saída para tentar reverter a queda no consumo de roupas com fibra natural (algodão);</li> <li>• Nasceu de um planejamento estratégico desenvolvido para a cadeia do algodão;</li> <li>• Foi criado pela ABRAPA e pelo IBA, organizações representativas na cadeia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo central é o de impulsionar o consumo de produtos fabricados com algodão; promover o consumo da fibra;</li> <li>• O público principal é o consumidor final de algodão;</li> <li>• Também compõe públicos a indústria têxtil, agentes da cadeia e parceiros diversos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contém três pilares estratégicos de conteúdos: promocional, de negócios e informacional;</li> <li>• Utiliza uma ampla gama de formatos, de vídeos, artes, fotos, textos, interações, e-mail marketing, ativações e selo;</li> <li>• Também conta com várias redes sociais como canais para distribuição dos conteúdos;</li> <li>• Formatos e canais muito bem posicionados em relação aos públicos e objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABRAPA e IBA na gestão projeto;</li> <li>• Markestrat realiza a estratégia, conteúdos e gestão das mídias e resultados;</li> <li>• Contam com parceiros comerciais, empresas de insumos da cadeia do algodão;</li> <li>• Marcas parceiras integram a estratégia de divulgação: são mais de 1500 marcas atualmente.</li> <li>• Fluxo de reuniões anuais, mensais e semanais, com focos distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais resultados: 317 mil seguidores nas redes; 1,3 mil publicações no Instagram; 137 vídeos no Youtube com 1,7 milhão de views;</li> <li>• Desafio de adaptação da linguagem para falar com diferentes públicos;</li> <li>• Setor agro ganhando força a alcançando outros públicos por meio da iniciativa.</li> </ul>

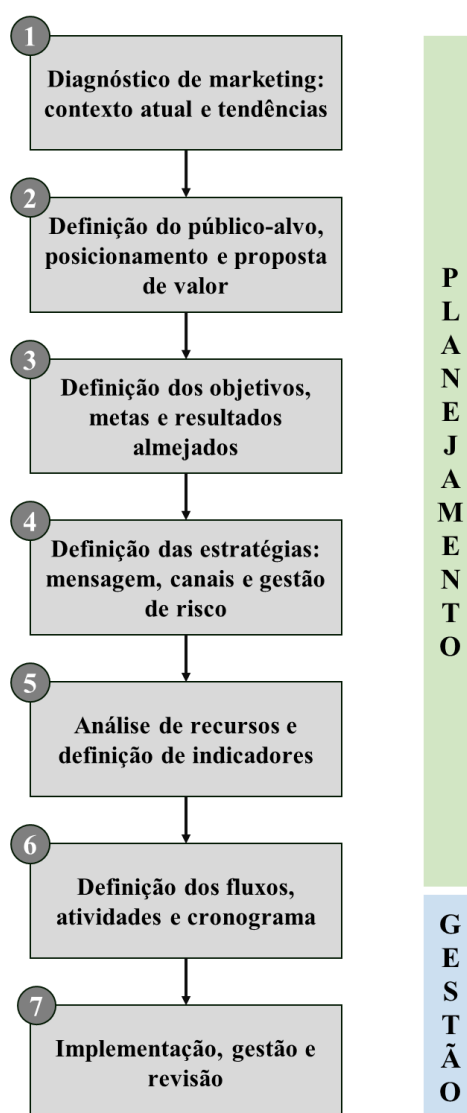
**Quadro 24.** Análise consolidada dos casos de comunicação digital no agro

**Fonte:** elaborado pelo autor.

## 5. Recomendações de Boas Práticas no Planejamento e Gestão da Comunicação em Mídias Digitais

### 5.1 Introdução

O detalhamento das boas práticas relacionadas ao planejamento e gestão da comunicação em mídias digitais segue as etapas que foram consolidadas da revisão bibliográfica, onde foi possível compreender a sinergia entre os métodos consolidados de planejamento da comunicação. A figura 64, abaixo, ilustra as sete etapas que serão aprofundadas na sequência, seguindo o que fora proposto por Lambin (2000), Keller e Kotler (2006), McDonald (2007), Belch e Belch (2008), Bryson e Alston (2011), Grant (2016), Guissoni (2009), Machado (2020), Neves e Gray (2020) e Neves et al. (2020).



**Figura 64.** Etapas do planejamento e gestão da comunicação

**Fonte:** autor com base em Lambin (2000); Keller e Kotler (2006); McDonald (2007); Belch e Belch (2008); Bryson e Alston (2011); Grant (2016); Guissoni (2009); Machado (2020); Neves e Gray (2020); e Neves et al. (2020).

As estratégias de comunicação precisam ser planejadas, coordenadas e integradas para gerar mudanças comportamentais e de atitudes no público-alvo. Para conseguir isso, é necessário implementar diferentes ferramentas e formas de comunicação, que transmitam uma mensagem alinhada com o posicionamento da empresa ou marca. Este espectro corresponde ao marketing integrado comunicação (Navio, 2009).

Considerando que o presente trabalho teve o agronegócio como alvo de estudo, foi possível compreender alguns dos principais motivadores da comunicação digital no setor, dentre os quais:

- a) Mostrar o valor/função de agricultura para o país e sociedade:
  - Crescimento da população e demanda por alimentos: papel na segurança alimentar;
  - Importância do setor para economia: exportações, impostos, PIB e outros;
  - Papel dos alimentos, fibras, bioenergia e outros produtos na rotina;
  - Promoção da imagem de agricultores e seu papel para a sociedade.
- b) Demonstrar e promover a sustentabilidade da produção (tópicos ESG):
  - Sistemas sustentáveis de produção e agricultura regenerativa;
  - Aumento da produtividade e eficiência: menor uso de recursos;
  - Redução da emissão de gases: biocombustíveis, gestão de carbono e impactos;
  - Outras práticas sustentáveis: economia circular, transição energética e outras.
- c) Melhorar o relacionamento com clientes: vendas e fidelização.
  - Novos modelos de comercialização de produtos e serviços;
  - Agricultores mais adeptos ao uso do ambiente digital para transações;
  - Processo de digitalização nas propriedades e gestão dos negócios;
  - Maior acesso à tecnologia e disponibilidade de conteúdo e informação.

Embora o agronegócio seja o setor alvo de estudo, o resultado desta pesquisa contribui para otimizar o planejamento da comunicação em mídias digitais em diferentes setores. Na sequência, são apresentadas as recomendações para cada uma das etapas.

## **5.2 Etapa 1. Diagnóstico de Marketing: Contexto Atual e Tendências**

A primeira recomendação quando do início da criação da iniciativa é a de analisar o ambiente externo relativo à organização e/ou setor a que ela se insere. Importante que seja feito um estudo para compreender quem são os concorrentes, quais são as tendências e mudanças no mercado, bem como os riscos e oportunidades que existem com a criação da iniciativa (Neves et

al., 2020). É preciso atenção para que a ideia não esteja caminhando na contramão do que vem sendo observado, ou seja, da preferência das pessoas (público).

Após essa etapa, torna-se essencial avaliar também o ambiente interno, a fim de que sejam mapeadas as competências da organização, bem como o tipo de apoio que ela irá necessitar de parceiros externos. Recomenda-se que diferentes áreas da empresa sejam consideradas, como forma a gerar, desde o início, um engajamento interno. Importante pontuar que a participação das diversas áreas não será de forma operacional – para isso, será necessário a criação de uma equipe, como veremos a frente – mas sim estratégica.

Dado o entendimento de quais habilidades e/ou competências precisam ser supridas, a busca por parceiros externos é outra recomendação que se insere (Neves et al., 2020). O processo de comunicação digital envolve diferentes etapas e ações, o que pode demandar um conhecimento específico. É claro que aproveitar as estruturas já existentes na empresa é prioritário, entretanto, pode ser necessário contactar parceiros externos para apoio. Nesse sentido, torna-se essencial que as organizações a serem procuradas possuem conhecimento e atuação ampla no tema.

Nesta etapa inicial, é de grande valor a realização de reuniões estratégicas com estes (já selecionados) agentes: profissionais internos, de diferentes áreas da organização; e externos, de empresas parceiras que apoiarão a iniciativa. É neste momento que se faz uma análise profunda das motivações que existem para a criação do projeto, afinal, estes aspectos determinarão elementos a serem definidos na sequência, como posicionamento, objetivos e público (Belch e Belch, 2008).

Para apoiar as ações da etapa 1, os profissionais poderão utilizar de ferramentas como o ChatGPT, que fera dados e informações para análise externa; do Pacote Office, para elaborar análises que contribuirão para gerar insights ao projeto; e de ferramentas tradicionais da área de administração, tais como a análise SWOT e análise PEST. Recomenda-se, ainda, a elaboração de um “Guia”, uma espécie de documento que irá detalhar as estratégias e definições do projeto.

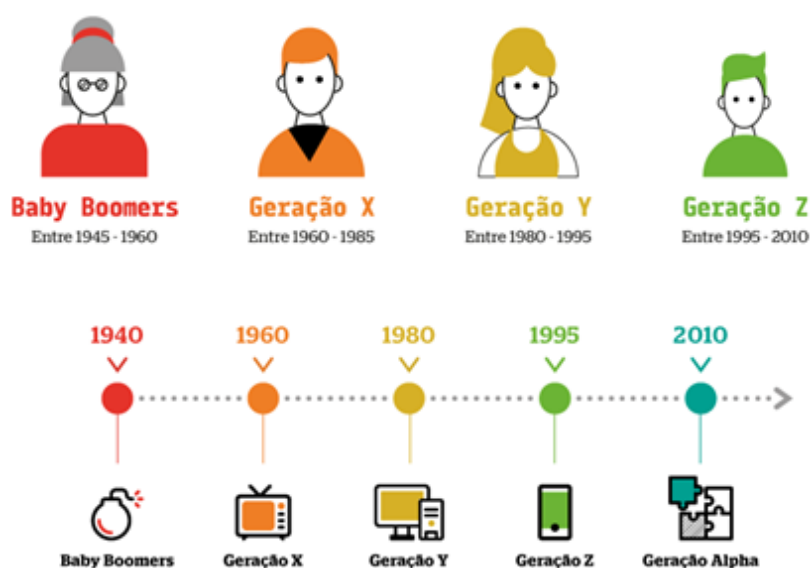
### **5.3 Etapa 2. Definição do Público-alvo, Posicionamento e Proposta de Valor**

Após o entendimento das motivações para criação da iniciativa de comunicação, bem como dos elementos necessários para sua elaboração, parte-se para a definição do público-alvo (Keller e Kotler, 2006), do posicionamento e da proposta de valor do projeto. Muitas vezes, o público já fora identificado ainda na etapa 1, quando da reflexão dos motivadores para a iniciativa.

Recomenda-se, então, que seja elaborada uma lista com o público da iniciativa, e que se discuta se há um perfil que deve ser priorizado. Nesse momento, é importante pontuar que a

iniciativa até pode ser um público-central (ex.: o agricultor), mas ela deve também considerar a possibilidade de alcance de outros perfis, considerando a dinâmica de distribuição das plataformas. Pensar nestes perfis contribui para gerar um mix de conteúdo e conquistar novos seguidores.

Definido o público, é recomendado que seja feito um estudo aprofundado para conhecer as características e/ou perfil de cada um deles, para aspectos como faixa-etária, ambiente ao qual está inserido, preferências (temas e formatos) e outros. Kotler (2021) detalha como as preferências e perfis das diferentes gerações em relação ao uso das ferramentas digitais.



**Figura 65.** Gerações e suas relações com a tecnologia

**Fonte:** Kotler (2021).

Abaixo, segue alguns insights relacionados as gerações ilustradas anteriormente:

- Geração “Baby Boomers”: pessoas que passaram pelo momento pós-guerras, experimentaram as primeiras revoluções tecnológicas;
- Geração “X”: geração do meio, um pouco esquecida. Transformaram-se em grandes lideranças de empresas e empreendedores, mas apesar de terem vivenciado momentos de mudança tecnológica, ainda são um pouco fechados a estas;
- Geração “Y”: também conhecidos como “millennials” por terem chegado à idade adulta no novo milênio (após os anos 2000). Primeira geração fortemente associada ao uso das redes sociais. Confia e é muito influenciada pelos pares, algumas vezes até mais do que pelas marcas.
- Geração “Z”: formada por um grupo mais consciente em relação a questões financeiras. Gosta de compartilhar a vida e rotina, de forma mais autêntica e sincera de si mesmo. Tem expectativa de ofertas personalizadas. Serão a maior força de trabalho em 2025.

- Geração “Alfa”: nascidos entre 2010 e 2015. Filhos dos millenials. Eles ainda são poucos frente aos demais, mas serão a demanda do futuro. São os mais novos, que já nascem conectados e com pais e mães acompanhando os processos.

Utilizar propostas como a de Kotler (2021) contribui para melhorar a definição dos perfis de cada um dos públicos, o que irá contribuir para direcionar as estratégias de comunicação para cada um deles, tais como formatos, temas e abordagens. Outra sugestão nessa linha é a de utilizar de métodos para definição de “persona” como um guia para a elaboração. Ainda sobre o público, é importante evitar aqueles que se distanciam muito da atuação da organização, uma vez que isso traz certa complexidade para assertividade do processo de comunicação.

Definido o público-alvo do projeto, é importante discutir quais benefícios a iniciativa de comunicação irá entregar a este público, ou seja, qual é a proposta de valor (Keller e Kotler, 2006). Este processo pode ser realizado por meio de reuniões de discussão entre as equipes envolvidas. Deve-se evitar a complexidade no momento de definir a proposta de valor ou o posicionamento da iniciativa (Neves et al., 2020).

É também nesta etapa que se recomenda a criação de elementos para identificação do projeto, tais como um nome e slogan. Eles devem ser simples, facilmente compreendidos e que tenham relação com as motivações e proposta de valor, já discutidos. Grande parte das vezes, os nomes surgem espontaneamente entre os membros da equipe, mas é importante que sejam mapeadas opções adicionais para ampliar o leque de possibilidades. A contratação pontual de uma agência de publicidade e propagando, com esta finalidade, é uma prática comum e que contribui valiosamente neste processo.

Por fim, recomenda-se que a discussão relacionada a aspectos de regionalidade da comunicação (Keller e Kotler, 2006), ou seja, se ela irá abranger apenas o território nacional (e alguma região/estado em específico); ou se pretende atender públicos em nível internacional. Esta definição irá determinar os temas, formatos, canais e abordagens, a serem discutidos mais à frente.

### **5.4 Etapa 3. Definição de Objetivos, Metas e Resultados Almejados**

A terceira etapa do processo de planejamento da comunicação será a definição dos objetivos, das metas e resultados que pretendem ser alcançados com a iniciativa. O primeiro passo para tal é discutir o objetivo principal (Keller e Kotler, 2006), ou seja, a razão pela qual o projeto está sendo desenvolvido. Importante pontuar que, muitas vezes, esta compreensão já fora adquirida na “Etapa 1”, quando foram discutidas as motivações com a iniciativa. Entretanto, neste momento,

é importante que seja feita uma definição formal (por meio de uma frase/conceito) para que seja facilmente compreendida por todos que acessarem o projeto.

Adicionalmente, recomenda-se que objetivos complementares sejam definidos, os quais podem trazer novos aspectos ou serem um detalhamento/aprofundamento do objetivo principal.

Apesar de objetivos qualitativos serem muito comuns em iniciativas de comunicação – e também importantes – determinar os quantitativos (numéricos) é primordial para mensurar o desempenho da iniciativa no médio/longo prazo. Para este processo, podem ser adotados alguns KPIs (*Key Performance Indicators*), o que irá otimizar o processo de avaliação (Guissoni, 2009).

Durante a definição dos objetivos, é importante evitar apenas aspectos comerciais (ou seja, a venda de produtos/serviços), uma vez que esta postura pode gerar desinteresse por parte do público. Outrora, é essencial que os objetivos contribuam de alguma forma para os resultados da organização ou mesmo do setor ao qual ela está inserida. Ainda, é relevante que os objetivos sejam de fácil compreensão e claros, evitando a complexidade.

Por fim, outra boa prática nesta etapa do planejamento é a de mapear possíveis riscos (Keller e Kotler, 2006) ou desafios que podem surgir e impactar os resultados que estão sendo almejados, a fim de traçar caminhos alternativos, caso eles aconteçam, facilitando o alcance dos objetivos ao longo do tempo. Uma ótima sugestão ao longo de toda a “Etapa 3” é a realização de benchmarks de outras iniciativas de comunicação semelhantes, com a finalidade inspiracional.

## **5.5 Etapa 4. Definição das Estratégias: Mensagem, Canais e Gestão de Risco**

Na “Etapa 4” é chegada a hora de construir toda a estratégia de conteúdos e canais. A primeira ação recomendada é a análise de quais estratégias do marketing digital serão priorizadas, a exemplo do marketing de conteúdo, marketing de influência, marketing relacional e outros (Keller e Kotler, 2006). Uma vez que o posicionamento, proposta de valor, objetivos e público já foram definidos, esta decisão fica mais fácil de ser tomada.

Além da definição das estratégias do marketing digital, recomenda-se que sejam elaborados pilares estratégicos para guiar os diferentes tipos e finalidades dos conteúdos (ex.: pilar comercial, pilar do conhecimento, pilar institucional, entre outros). A definição destes pilares irá contribuir para que seja possível elaborar uma lista com possíveis temas que serão abordados em cada um deles. Deve-se evitar a seleção de temas sensíveis e polêmicos, quando este não for o objetivo da iniciativa. Ao longo do tempo, estes aspectos poderão ser trabalhados aos poucos (Guissoni, 2009).





**Figura 66.** Pilares temáticos do projeto “Carne do Bem”

**Fonte:** Carne do Bem (2024).

Algumas vezes, os pilares estratégicos acabam por complementar os diferentes formatos do projeto, como demonstrado acima, na figura 66; e como acontece com o “Impulso Bayer”, onde os pilares se transformam em diferentes programas, com finalidades distintas.

Definir os formatos que serão utilizados é, portanto, a ação seguinte. Definir quais serão utilizados – fotos, artes, vídeos, textos ou outros – em sintonia com todos os aspectos vistos anteriormente; de nada adianta optar por um conteúdo que o seu público não acessa. Ainda assim, é primordial que o projeto conte com um “mix de formatos”, ou seja, com diferentes possibilidades de conteúdo que, juntas, contribuem para o resultado e alcance dos objetivos (Guissoni, 2009). Para tanto, recomenda-se a criação de um mapa que especifique as finalidades de cada um deles.

Considerando as tendências recentes do marketing digital e análise dos casos, é possível afirmar que se recomenda que formatos que exijam maior tempo de apreciação por parte do público sejam evitados, a exemplo de vídeos, áudios e textos longos.

Selecionados os formatos, a definição seguinte será a dos canais ou redes sociais a serem utilizadas. Claramente haverá uma relação entre a definição anterior e as mídias em questão. Novamente, recomenda-se que seja criado um “mix de canais”, definindo a finalidade que terão para o projeto, bem como os públicos que serão atendidos em cada um deles. É primordial evitar a seleção de canais onde o público almejado não se encontra (ex.: escolher mídias mais frequentadas por jovens como opção para compartilhar conteúdo para o público idoso) (Keller e Kotler, 2006).

Neste momento, também será preciso tomar uma decisão relevante: criar novos canais específicos para a iniciativa ou adotar os já existentes na organização? Pode-se afirmar que este processo não é muito bem conduzido pelas organizações, uma vez que algumas se esquecem de relacionar esta definição com os objetivos gerais do projeto (ex.: no caso “Carne do Bem”, a escolha do perfil comercial da marca Nutron limitou o ingresso e participação de outros players, que era um dos objetivos do projeto). Ainda assim, aproveitar o público já presente nas mídias atuais da organização tem sido um processo frequente e recomendado (Belch e Belch, 2008).

Definidos os formatos e canais, é hora de se atender a construção da mensagem. Embora este processo seja executado apenas após a criação da iniciativa, recomenda-se a elaboração de um manual para guiar os aspectos principais de construção de mensagem, tais como: a) linguagem a

ser utilizada; b) termos a utilizar; c) termos a evitar; d) assuntos prioritários; e) assuntos a evitar; f) postura e formas de interação com o público; entre outros (Neves et al., 2020). Um dos elos importantes do documento será o detalhamento sobre a postura quanto a reações do público (ex.: excluir o comentário em caso de palavrões; responder com dados/argumentos; e outros).

Um aspecto a se atentar é o de que as pessoas estão cada vez mais interessadas com o lado “humano” nas redes sociais. Assim, recomenda-se evitar conteúdos muito elaborados e distantes demais da realidade. Outrora, também deve-se avaliar a pertinência de posicionamentos políticos e/ou ideológicos, nunca se esquecendo dos objetivos da iniciativa e de que, esta postura poderá afetar diretamente a visão do público (Keller e Kotler, 2006). Recomenda-se, ainda, deixar claro o nível de complexidade pretendido na construção do conteúdo, como evitar termos técnicos para públicos que não tenham conhecimento para compreendê-los.

Para seleção de temas e “*hot topics*”, sugere-se o desenvolvimento de um sistema de inteligência, que fará o mapeamento constante de dados, informações e o que tem sido feito por canais concorrentes. Uma ferramenta bastante útil neste processo é o “Google Alertas”, onde é possível cadastrar palavras-chave e receber insights relacionados a elas. O “Mention” e o “Social Mention” são outras duas ferramentas que podem ser utilizadas com a mesma finalidade. O “ChatGPT”, por sua vez, pode contribuir para mapeamento de temas e ideias em geral; e as ferramentas tradicionais do “Pacote Office” podem ser utilizadas para filtrar e analisar os materiais, bem como para elaboração dos roteiros ou conteúdo a serem aperfeiçoados.

Mesmo que existam diversas ferramentas úteis para o processo de criação, recomenda-se fortemente que sejam realizadas reuniões internas da equipe para processo de brainstorming (Guissoni, 2009). Abaixo estão apresentadas algumas dicas que podem contribuir para melhorar o processo criativo, e que foram mapeadas ao longo do presente estudo:

- Imediatismo: teve uma boa ideia, não guarde na gaveta para depois;
- Pesquisa e curadoria frequente, ainda que as ideias não sejam disruptivas;
- Busca constante de referências (benchmarks);
- Os conteúdos não precisam ser 100% inovadores;
- Não esquecer do alinhamento com o público: não é porque é criativo que vai fazer sentido ou ser admirado pelo público;
- O conteúdo deve atender as dores e desejos do público;
- Utilizar de tendências e assuntos em alta é uma prática que gera empatia;
- Fazer brainstorming com equipe interna e externa;
- Realizar feedbacks entre a equipe para melhorar processo criativo;
- Analisar resultados para ver o que o público mais gostou.

Ainda sobre a construção do conteúdo da iniciativa, uma boa prática pode ser contar com a participação de influenciadores, a fim de fortalecer a imagem/marca ou a distribuição dos conteúdos e resultados. Para tanto, é importante se lembrar de que estes profissionais precisam estar alinhados aos objetivos da iniciativa ou mesmo da área/segmento. Em suma: não é porque é famoso e conhecido nacionalmente que fará sentido para o projeto (Guissoni, 2009).

Uma última recomendação é a de equilibrar bem as abordagens comerciais no conteúdo. Por isso, uma dica útil pode ser definir um percentual (%) máximo de exibição de marcas/produtos ao longo da iniciativa, o que contribuirá para guiar a roteirização e elaboração dos materiais. A observância dos casos analisados demonstra que este percentual deve ser inferior a 50%.

## **5.6 Etapa 5. Análise de Recursos e Definição de Indicadores**

Tendo conhecimento de toda a estratégia de conteúdos e comunicação que será parte do projeto, torna-se possível avaliar os recursos necessários para colocá-la em prática. Iniciamos destacando o aspecto financeiro, uma vez que a iniciativa deve demandar um volume para equipe, contratação de parceiros externos, produção de conteúdo, impulsionamento, gestão de redes sociais e outros (Neves et al., 2020). Apesar da prática comum ser a elaboração de um orçamento anual, recomenda-se – se possível para a organização – que seja projetada a demanda financeira em médio prazo (pelo menos de 5 anos). Muitos projetos deixam de existir devido à falta de previsibilidade.

Outro erro comum é o de não prever no orçamento inicial os recursos necessários para plataformas de gerenciamento de redes sociais e criação de conteúdo, e para o impulsionamento (marketing pago). Como vimos ao longo da análise dos casos, este é um grande limitante para desempenho dos projetos, embora seja possível (e recomendado) conciliar o pago e o orgânico.

No caso de a iniciativa contar com a participação de influenciadores, recomenda-se que sejam feitos contratos de médio/longo prazo. Aparições pontuais são bem-vindas, mas a perenidade contribui para que o público crie uma relação entre o interlocutor e a marca/iniciativa, o que tem trazido resultados positivos do ponto de vista de comunicação (Keller e Kotler, 2006).

No âmbito de pessoas, a seleção de uma equipe que ficará responsável pela iniciativa é primordial. Para tanto, recomenda-se considerar a participação (ainda que indireta) de profissionais de diferentes áreas da organização. Outra boa prática é a inclusão de jovens na equipe, ação que tem contribuído valiosamente para trazer pluralidade e melhorar o processo criativo, uma vez que este público está amplamente conectando as redes sociais e mídias modernas.

Ainda, é essencial avaliar quais outros recursos serão necessários, a exemplo do intelectual, o que justifica a contratação de parceiros externos em alguns casos.

Para acompanhamento do desempenho dos conteúdos, é preciso também definir quais serão os indicadores do marketing digital que serão adotados como referência. Importante pontuar que os indicadores e metas estabelecidas na “Etapa 3” referem-se à avaliação dos objetivos em médio/longo prazo (Belch e Belch, 2008); enquanto os atuais servirão para avaliar o desempenho de conteúdos em específico, no curto prazo: publicações, seguidores, engajamento e outros. Vale ressaltar, ainda, que é recomendado que não sejam selecionadas um grande número de métricas, dado a complexidade da análise e a constante mudança que acontece nas redes sociais e plataformas.

Para apoiar os profissionais de marketing no processo de análise de resultados, as seguintes ferramentas são recomendadas: “Mlabs” (análise de desempenho/resultados e geração de insights de melhoria); “Etus” (análise de desempenho/resultados); “Buzz Monitor” (monitoramento de dados e análise de desempenho); e “Hootsuite” (monitoramento de dados/resultados). Já para promover o impulsionamento ou marketing pago dos conteúdos, o “Meta Business” é a ferramenta recomendada, desempenhando ações para Facebook e Instagram; e o “Google Ads” para mecanismos de pesquisa na referida plataforma.



**Figura 67.** Principais ferramentas para monitoramento de dados e marketing pago nas redes sociais

**Fonte:** autor com base em pesquisa na web.

Por fim, recomenda-se a elaboração de um “mídia kit”, que é um documento que irá detalhar os principais dados e resultados da iniciativa, e poderá ser utilizado para promovê-la ou buscar parcerias comerciais e estratégicas (Neves et al., 2020).

## 5.7 Etapa 6. Definição dos Fluxos, Atividades e Cronograma

A “Etapa 6” consiste nas definições relacionadas aos aspectos de governança e rotina operacional do projeto. A recomendação inicial é a de que sejam estabelecidas as funções e papéis para cada uma das organizações envolvidas, não apenas pensando no ponto de vista de

“atividades”, mas também para especificar os limites de cada uma delas, não gerando sobreposição e possíveis conflitos ou problemas. Após a definição das funções/papeis das organizações, parte-se para o mesmo processo, mas relacionado a cada um dos membros da equipe (Guissoni, 2009).

Outra recomendação bastante útil é a elaboração de um mapa com o fluxo de atividades e ações necessárias ao longo do processo criativo, passando por elos como mapeamento de dados (a), seleção dos conteúdos (b), elaboração de roteiro (c), gravação dos materiais (d), edições (e), revisões (f), publicação (g), acompanhamento dos resultados (h), entre outros.

Importante pontuar que, embora as ferramentas digitais sejam extremamente úteis na construção dos materiais, a figura humana apresenta grande valor no processo criativo, trazendo disrupção e ideias, além de desempenhar um papel relevante nas revisões dos materiais.

Do ponto de vista operacional, recomenda-se que sejam agendadas reuniões de acompanhamento e divisão de ações, preferencialmente com frequência semanal. Parte essencial do processo – e que não deve ser adiada – é a revisão múltipla dos conteúdos. Os diferentes olhares de membros da equipe pode contribuir para identificar erros ou gerar questionamento acerca de assuntos que podem ser sensíveis e merecem ser evitados; ou, até mesmo, para validar e fortalecer uma boa ideia que fora elaborada (Keller e Kotler, 2006).

Outra boa prática que pode ajudar no processo operacional é a elaboração de um modelo visual (ou um cronograma) distribuindo as publicações ao longo dos dias, preferencialmente no período semanal. Este modelo será a base para discussão e ajustes necessários, como o reposicionamento e mudança na grade semanal.

Alinhado ao cronograma, é essencial que seja definida uma frequência ideal de publicações; em suma, recomenda-se que sejam feitas ao menos 2 a 3 publicações por semana. Já em relação ao período, existe um grande número de fatores que podem afetar o desempenho (Neves et al., 2020). É recomendado que sejam realizados testes constantes para identificar o que funciona melhor para a sua iniciativa. Alguns insights relacionados ao período das publicações que foram observados ao longo do desenvolvimento do presente estudo:

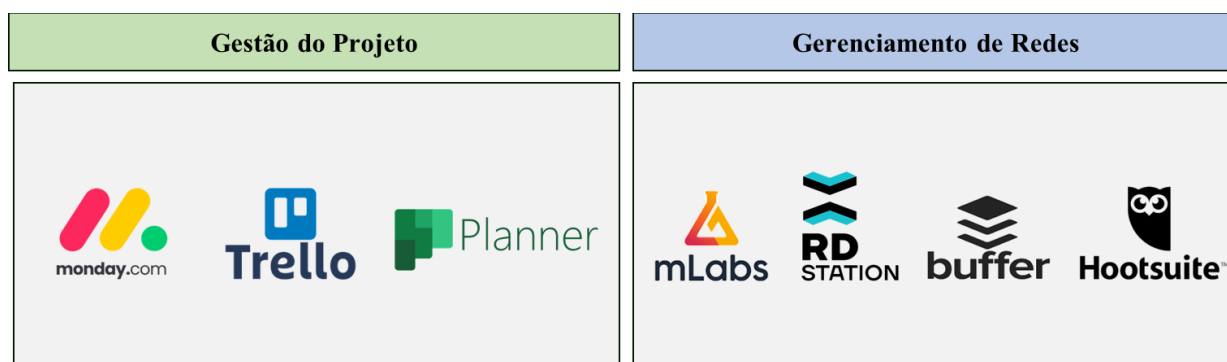
- Em geral, a “disputa” por espaço nas redes sociais é maior nos horários de pico (meio da manhã até o almoço; e final da tarde e início da noite);
- Recomenda-se que as postagens sejam feitas um pouco antes dos horários de pico (“chegar mais cedo e conquistar aquele espaço”);
- O contexto e perfil do público faz toda a diferença neste desempenho;
- É essencial analisar dados de engajamento para entender o “meu melhor horário”, mas de forma frequente;

- É possível, ainda, educar o meu público sobre os horários das minhas publicações. Ex.: o “agro café da manhã” remete ao período matinal;
- Pausas programadas para interação ao longo do dia são importantes;
- Importante analisar a rotina do meu público ao longo da semana *versus* minhas publicações (ex.: o que meu público está fazendo hoje? O que eu posso elaborar para ficar em sintonia com aquela atividade?);
- Evitar posts comuns em datas comemorativas. Transformar a ocasião em conteúdo que vai gerar valor para a pessoa, e não apenas lembrá-la sobre o assunto.

A distribuição dos conteúdos é um dos principais pontos críticos para sucesso da iniciativa. Para tanto, recomenda-se que haja uma estruturação de um canal interno para que todos os colaboradores da organização (e membros da equipe) possam contribuir para disseminar estes conteúdos, especialmente para médias e grandes empresas (elevado número de colaboradores).

Apesar das diversas recomendações trazidas, relacionadas ao fluxo operacional do projeto, é importante que se tenha um cuidado para que os membros não “entrem no automático”, especialmente no que se refere ao processo criativo. É preciso questionar, com certa frequência, o que pode ser feito de novo para chamar atenção (Guissoni, 2009).

Para gestão do projeto (lista de ações, prazos, processo de revisão e acompanhamento), são recomendadas as seguintes ferramentas de gestão: “Monday”, “Trello” e “Planner”. Já para o gerenciamento das redes sociais (agendamento de posts, cronograma, calendário de publicações e acompanhamento do desempenho), são trazidas: “MLabs”, “RD Station”, “Buffer e Hootsuite”.



**Figura 68.** Principais ferramentas para gestão do projeto e gerenciamento das redes

**Fonte:** autor com base em pesquisa na web.

Aqui conclui-se o processo de elaboração do plano de comunicação em mídias digitais. Nesse momento, ele está pronto para ser colocado em prática.

## 5.8 Etapa 7. Implementação, Gestão e Revisão

A etapa final consiste na implementação do plano, gestão das atividades e constante revisão.

Após a execução das ações planejadas anteriormente e início das publicações, uma boa prática é acompanhar, individualmente, o desempenho de cada post, a fim de avaliar fatores-chave de sucesso, tais como horário, tema, criatividade e outros (Neves et al., 2020). Não deixe para realizar análises apenas de períodos longos, o que dificulta a precisão da avaliação em vista da grande diversidade de elementos que influenciam os resultados (Keller e Kotler, 2006).

Em linha com o que fora apontado anteriormente, realizar testes constantemente é de grande importância. Muitas vezes, mesmo controlando a maior parte dos fatores que interferem nos resultados (Belch e Belch, 2008), é possível que a performance não seja conforme a expectativa; ou até o contrário, supere com destaque o que fora almejado. Obviamente, este processo deve ser feito tomando os devidos cuidados, sem explorar temas ou conteúdos que possam ser sensíveis ou polêmicos.

Acompanhar as reações do público (via comentários, mensagens, chat e outros meios) é também essencial (Guissoni, 2009). Reservar um tempo para interação a estas respostas torna a iniciativa personalizada, chama atenção de novos públicos e gera valor aos atuais. Recomenda-se que as interações sejam criativas, bem-humoradas e alinhadas ao discurso do público.

A figura 69, abaixo, apresenta um exemplo de interação entre a “Fiat”, empresa global no ramo automotivo, e um possível cliente que questionou a presença da empresa em uma das provas do reality show “Big Brother Brasil”. Como resposta ao questionamento, a “Fiat” presenteou o expectador com um de seus veículos, o que foi amplamente divulgado e trouxe impactos do ponto de vista de marketing, sem que fosse necessário um investimento grandioso (valor do carro).



**Figura 69.** Ilustração da interação entre a Fiat e expectador nas redes sociais

**Fonte:** autor com base em pesquisa na web.

Em caso de temas sensíveis ou polêmicos, quando há uma reação negativa do público nos comentários, opte sempre por uma postura mais prudente, calma e centrada (Neves et al., 2020). Utilize de dados e argumentos concretos para responder ou, se for o caso, exclua comentários que sejam ofensivos ou até que possam carregar discurso de ódio. Caso a discussão esteja acontecendo entre dois expectadores, a recomendação é deixar que eles se resolvam, a não ser que (novamente) as interações passem do limite da ética comum (Belch e Belch, 2008).

Outrora, solicite ao seu público sugestões de temas, formatos e ideias para conteúdo. A “orientação a demanda” é muito importante nesse estágio. Aproveite o esforço de criação de um determinado conteúdo para gerar outros produtos (e não apenas aquele que fora planejado). Realize treinamentos para a constante atualização da equipe e, ao menos uma vez por ano, faça uma reunião estratégica (e não operacional) para pensar em melhorias e novas ideias para o projeto.

As ferramentas “Mlabs”, “Emplifi” e “Reportei” contribuem para análise de desempenho e geração de insights que possam contribuir para as decisões e mudanças relacionadas ao projeto. Outrora, benchmarks nacionais e internacionais podem contribuir para ampliar as possibilidades e entender o que tem sido feito em diferentes partes do mundo.

Apesar de todos os aspectos e orientações trazidas, lembra-se que trabalhar com mídias digitais é algo extremamente dinâmico, com mudanças acontecendo o tempo todo. Revise seu planejamento com frequência (ao menos uma vez por ano), para adaptá-lo a realidade. Use todo o conhecimento e experiência para melhorar e ajustar processos, otimizando resultados.

## **5.9 Consolidação das Boas Práticas para Planejamento e Gestão da Comunicação em Mídias Digitais**

O item final da presente pesquisa apresenta, de forma resumida, todos os elementos discorridos ao longo dos itens anteriores, relacionados ao planejamento e gestão da comunicação nas mídias digitais. Para tanto, fora elaborado o quadro 25, segmentando por cada etapa descrita anteriormente e os seguintes aspectos: 1) boas práticas (“o que fazer?”); 2) pontos de atenção (“o que evitar?”); e 3) ferramentas e ações uteis (“o que pode ajudar?”).



Etapa do Planejamento da Comunicação	Boas Práticas (O que fazer?)	Pontos de Atenção (O que evitar?)	Ferramentas e Ações Úteis (O que pode ajudar?)
<b>1) Diagnóstico de marketing: contexto atual e tendências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o ambiente externo: concorrentes, tendências, riscos e oportunidades.</li> <li>• Avaliar o ambiente interno para entender se a organização possui os recursos necessários.</li> <li>• Buscar parceiros externos para apoiar nos elos em que a organização não tem experiência.</li> <li>• Realizar reuniões para desenvolvimento da iniciativa de comunicação.</li> <li>• Analisar e compreender as motivações para criação da iniciativa de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar uma iniciativa que caminhe na contramão das tendências observadas.</li> <li>• Selecionar apenas uma ou poucas áreas da empresa no processo de elaboração da iniciativa. Ampliar engajamento.</li> <li>• Realizar parceria com organizações que não possuam ampla atuação e conhecimento na área de comunicação digital.</li> <li>• Estruturar uma motivação que já esteja sendo atendida por outra iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ChatGPT: mapeamento de dados e informações para análise externa.</li> <li>• Guia: pode contribuir para definição das estratégias do projeto.</li> <li>• Pacote Office: criar análises (gráficos, tabelas e outros) para gerar insights ao projeto.</li> <li>• Ferramentas da administração: análise SWOT, análise PEST, análise de mercado e outras.</li> </ul>
<b>2) Definição do público-alvo e do posicionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o público-alvo da iniciativa, entendendo se há um público prioritário.</li> <li>• Estudar a fundo as características/perfil de cada um dos públicos: segmentação.</li> <li>• Analisar a faixa-etária do público e relacionar com o ambiente digital ao qual a geração em questão está inserida.</li> <li>• Definir a proposta de valor: quais os benefícios que serão trazidos ao(s) público(s).</li> <li>• Elaborar um nome/título simples, objetivo e que seja facilmente compreendido.</li> <li>• Avaliar aspectos de regionalidade da comunicação, nos níveis nacional (estados, linguagem, cultura e outros) e internacional (adaptação do conteúdo e idioma).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer um único público-alvo. Embora não seja fator limitante, as mídias digitais alcançam diversos públicos e é preciso atendê-los.</li> <li>• Selecionar perfis que estejam muito distantes da área de atuação e conhecimentos da empresa.</li> <li>• Complexidade na definição do posicionamento e/ou da proposta de valor.</li> <li>• Incluir diferentes áreas da organização nas discussões a fim de que a iniciativa possa contemplar as aspirações de todas.</li> <li>• Estabelecer um nome/slogan antes de realizar um estudo específico sobre as possibilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ChatGPT: apoio no estudo relacionado ao perfil do público-alvo e das mídias digitais.</li> <li>• Guia: pode contribuir para definição das estratégias do projeto.</li> <li>• Reuniões estratégicas da equipe.</li> <li>• Contratação pontual de agência de publicidade e propaganda para apoiar na definição de nome, slogan, posicionamento, logo e outros.</li> </ul>

<p><b>3) Definição de objetivos, metas e resultados almejados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o objetivo principal da iniciativa de comunicação e o seu propósito.</li> <li>• Definir os objetivos complementares da iniciativa de comunicação.</li> <li>• Estabelecer objetivos quantitativos, para que o desempenho possa ser mensurado (KPIs).</li> <li>• Mapear eventuais riscos/crises e definir os caminhos que deverão ser adotados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optar por objetivos que não favorecem, de alguma forma, a atuação da organização ou do setor ao qual ela está inserida.</li> <li>• Optar por objetivos exclusivamente comerciais; esta abordagem gera desinteresse no público.</li> <li>• Elegger objetivos complexos e difíceis de serem mensurados (qualitativos e quantitativos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões estratégicas da equipe.</li> <li>• Benchmarks de casos de comunicação digital para apoiar na definição dos objetivos/metlas.</li> </ul>
<p><b>4) Definição de estratégias: mensagem, canais e gestão de risco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer quais estratégias do marketing digital serão utilizadas.</li> <li>• Definir pilares estratégicos para guiar a comunicação, de acordo com o posicionamento, proposta de valor, objetivos e público.</li> <li>• Criar uma lista com os principais temas a serem trabalhados pela iniciativa.</li> <li>• Definir os principais formatos que serão utilizados (vídeos, artes, fotos, textos e outros).</li> <li>• Definir os canais para disseminação do conteúdo (quais serão as redes sociais).</li> <li>• Construir um mapa com um mix de comunicação para os diferentes canais: entender claramente a finalidade para cada um.</li> <li>• Elaborar diretrizes que irão guiar a construção das mensagens para cada um dos públicos: linguagem; termos; assuntos prioritários; assuntos a evitar; e outros.</li> <li>• Elaborar um documento para guiar reações negativas do público; como deve ser o comportamento nas mídias, nestes casos.</li> <li>• Desenvolver um sistema de inteligência para mapeamento constante de dados/informações e monitoramento do mercado (concorrentes, tendências e inovações).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar a seleção de temas sensíveis e polêmicos, quando este não for o objetivo da iniciativa.</li> <li>• Optar por formatos longos e complexos: o público está cada vez mais interessado na objetividade e conteúdo mais curto.</li> <li>• Optar por canais onde os públicos selecionados não estão presentes.</li> <li>• Utilizar poucos canais ou não ter claro a finalidade para cada um deles.</li> <li>• Criar redes sociais “do zero” quando há possibilidade de aproveitar as sinergias dos canais já existentes.</li> <li>• Evitar conteúdos longos (tempo). Objetividade é essencial nas mídias digitais.</li> <li>• Evitar conteúdos muito elaborados e distantes da realidade. Quanto mais “humano”, melhor tem sido o resultado.</li> <li>• Evitar conteúdo com posicionamento político e/ou ideológico. Foco deve ser em dados e informações concretas.</li> <li>• Evitar termos técnicos para público que não tenha conhecimento para compreendê-los.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google Alertas: mapeamento de temas em alta, notícias e ações de concorrentes.</li> <li>• Mention: monitoramento do mercado e análise dos concorrentes.</li> <li>• Social Mention: buscador de palavras-chaves e temas para ajudar nas pautas.</li> <li>• ChatGPT: apoio no mapeamento de temas e elaboração de roteiros e textos.</li> <li>• Pacote Office: mapeamento e análise dos dados e informações em profundidade; elaboração de roteiros, gráficos, tabelas e outros materiais que irão contribuir para curadoria de conteúdo.</li> <li>• Reuniões estratégicas da equipe.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar influenciadores na estratégia de conteúdo, a fim de fortalecer a imagem, distribuição de conteúdo e resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar o excesso de abordagens comerciais nos conteúdos da iniciativa (recomenda-se que seja inferior a 50%).</li> <li>• Optar por influenciadores que não tenham relação com os objetivos da iniciativa ou mesmo com a área de atuação da organização.</li> </ul>	
<b>5) Análise de recursos e definição de indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear os recursos financeiros necessários para criação e execução da iniciativa.</li> <li>• Avaliar a disponibilidade para destinação de recursos em médio/longo prazo.</li> <li>• Avaliar a viabilidade de contar com influenciadores em período de médio a longo prazo (contratos de exclusividade).</li> <li>• Considerar a inclusão de profissionais de diferentes áreas da organização.</li> <li>• Selecionar jovens talentos da organização para trazer pluralidade e maior criatividade.</li> <li>• Definir quais das métricas do marketing digital serão utilizadas para mensurar os resultados.</li> <li>• Definir claramente as expectativas/metabolos com o projeto, considerando os recursos viáveis no marketing digital: indicadores disponíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir orçamento de curto prazo, que possa prejudicar a perenidade da iniciativa.</li> <li>• Não considerar recursos financeiros para as ferramentas necessárias para gestão e operação da iniciativa (ferramentas de rotina).</li> <li>• Não prever recursos financeiros para impulsionamento de conteúdo.</li> <li>• Evitar destinar a maior parte dos recursos financeiros a apenas uma finalidade.</li> <li>• Evitar apenas conteúdos patrocinados. Importante o mix impulsionamento e orgânico.</li> <li>• Selecionar muitas métricas, especialmente as que não estejam alinhadas aos objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mlabs: análise de desempenho e resultados das mídias sociais e geração de insights.</li> <li>• Etus: análise de desempenho e resultados das mídias sociais.</li> <li>• Buzz Monitor: monitoramento de dados das mídias sociais.</li> <li>• Hootsuite: monitoramento de dados das mídias sociais.</li> <li>• Meta Business: plataforma para impulsionamento no Facebook e Instagram.</li> <li>• Google Ads: plataforma para impulsionamento em sites e mecanismo de busca.</li> <li>• Mídia Kit: documento para compilar os dados/resultados da iniciativa e que pode ser usado para ações comerciais e divulgações.</li> </ul>
<b>6) Definição dos fluxos, atividades e cronograma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer as funções/papeis de cada uma das organizações envolvidas com a iniciativa.</li> <li>• Formar uma equipe para operação/gestão da iniciativa, deixando claro as responsabilidades e funções de cada membro.</li> <li>• Estabelecer um fluxo de atividades mapeando as etapas do processo criativo.</li> <li>• Estabelecer um fluxo de acompanhamento: reuniões, relatórios, entregas e prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não especificar os limites e as ações de cada uma das organizações envolvidas.</li> <li>• Uso excessivo de ferramentas digitais: a figura humana é essencial no processo criativo.</li> <li>• Adiar a elaboração de relatórios analíticos e de reuniões estratégicas e de desempenho.</li> <li>• Adiar a etapa de revisão dos materiais. Avaliar os riscos envolvidos com a publicação de determinado conteúdo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monday: ferramenta para gestão do projeto (ações, prazos e entregas).</li> <li>• Trello: ferramenta para gestão do projeto (ações, prazos e entregas).</li> <li>• Planner: ferramenta para gestão do projeto (ações, prazos e entregas).</li> <li>• Mlabs: plataforma para agendamento de posts, publicações e análise de resultados.</li> <li>• Rd Station: Plataforma para agendamento de posts e gestão de CRM.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer processo de revisão múltipla dos materiais, por diferentes profissionais/áreas, para evitar erros e posicionamentos que não estejam alinhados a organização.</li> <li>• Criar um modelo de cronograma padrão para guiar a elaboração e divulgação de conteúdo. Ele deve ser atualizado com frequência.</li> <li>• Definir uma frequência ideal de publicações.</li> <li>• Estruturar a distribuição dos conteúdos internamente na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cronograma deve ser seguido fielmente (e adaptado quando necessário). Deixar de publicar prejudica a perenidade da iniciativa.</li> <li>• “Entrar no automático”. A equipe deve se questionar em relação aos formatos, temas e desempenho com frequência.</li> <li>• Cuidado com a falta de engajamento para distribuição dos conteúdos. Pensar em ações para suprir esta demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buffer: plataforma para agendamento de posts e gerenciamento de redes sociais.</li> <li>• Hootsuite: plataforma para agendamento de posts e gerenciamento de redes sociais.</li> </ul>
<p><b>7) Implementação, gestão e revisão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhar o desempenho de cada publicação e avaliar os fatores-chave de sucesso (horário, tema, criatividade e outros).</li> <li>• Realizar testes constantemente (formatos, horários, temas e outros) e alterar o conteúdo de acordo com o desempenho observado.</li> <li>• Acompanhar as reações do público via comentários, para interagir ou removê-los, se necessário for (excessos).</li> <li>• Solicitar ao público sugestões de temas/formatos e outras preferências.</li> <li>• Aproveitar as sinergias entre os conteúdos para gerar diferentes produtos/publicações.</li> <li>• Realizar treinamentos para constante atualização da equipe.</li> <li>• Realizar reuniões semestrais ou anuais para revisão da estratégia e planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar apenas análises de médio/longo prazo dos resultados. O acompanhamento deve ser constante.</li> <li>• Evitar testes que possam gerar reações negativas do público: temas sensíveis ou formatos não alinhados aos perfis.</li> <li>• Evitar adotar uma postura agressiva e sem argumentos quando da interação com público.</li> <li>• Estimular discussões nos comentários de publicações. A postura deve ser sempre ética, prudente e de respeito.</li> <li>• Manter uma mesma grade/programação por longo período de tempo. O público e as plataformas pedem por mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mlabs: plataforma para agendamento de posts, publicações e análise de resultados.</li> <li>• Reportei: elaboração de relatórios para tomada de decisão.</li> <li>• Emplifi: plataforma para monitoramento dos resultados e tomada de decisão.</li> <li>• Meta Business: monitoramento de resultados para Facebook e Instagram.</li> <li>• Reuniões estratégicas da equipe.</li> <li>• Benchmarks nacionais e internacionais para acompanhar tendências e mudanças.</li> <li>• Revisão constante do plano elaborado (ao menos uma vez por ano).</li> </ul>

**Quadro 25.** Quadro resumo das recomendações de boas práticas para o planejamento e gestão da comunicação em mídias digitais

**Fonte:** elaborado pelo autor.

## 6. Considerações Finais

O presente estudo teve como foco analisar a base científica relacionada aos temas de “planejamento”, “estratégia” e “marketing digital”; analisar estudo de casos de iniciativas de comunicação no agronegócio brasileiro; e gerar recomendações de boas práticas, pontos de atenção e ferramentas que podem ser utilizadas para o planejamento e gestão da comunicação nas mídias digitais.

Importante realçar que as indicações trazidas no presente estudo podem ser uma ferramenta valiosa para direcionar as estratégias, reduzir riscos e otimizar os resultados de organizações (ou de setores/cadeias), mas elas não eliminam a necessidade da atuação dos líderes e/ou profissionais de marketing no processo criativo e de tomada de decisão (Grant, 2016). Em suma, o estudo constitui uma contribuição valiosa, mas que depende do empenho das equipes para que as atividades e processos sejam cumpridos ao longo de sua elaboração.

Apesar do trabalho ter utilizado o agronegócio como alvo de estudo, vale ressaltar que as recomendações trazidas não se limitam ao setor. Por outro lado, a análise dos casos e a discussão das experiências pode estimular o desenvolvimento de novas ações de comunicação para o setor, contribuindo para o seu fortalecimento.

Ao longo do estudo, foi possível observar que a grande gama de elementos que foram analisados prejudicou o detalhamento de alguns aspectos importantes para a comunicação. Em suma, sugere-se que trabalhos futuros sejam mais específicos para gerar insights mais diretos aos gestores e profissionais de marketing, a exemplo de: “estudo de vídeos curtos na plataforma Instagram” – uma única mídia e um único formato, trazendo maior nível de detalhe.

Ainda, cabe realçar que, embora as recomendações tenham sido feitas com base 1) na literatura, 2) em estudo de casos e 3) em entrevista com profissionais do setor; o resultado final também está sujeito as avaliações e interpretações do mestrando/pesquisador, o que se explica pelo caráter qualitativo e exploratório do projeto.

Por outro lado, cabe ressaltar que estes “*gaps*” também abrem espaço para pesquisas futuras e novas propostas de mais direcionadas e específicas. Assim, o trabalho em questão contribui para gerar estas discussões e estimular novas linhas de pesquisa.

Para estudos futuros, recomenda-se uma etapa metodológica adicional, para que as recomendações trazidas possam ser colocadas em prática por algumas organizações, para validação. Assim, será possível compreender o real valor dos argumentos trazidos, mapear novos e gerar adaptações para maior qualidade da entrega final.

Uma vez que o nosso país é um dos principais produtores e exportadores mundiais de produtos agrícolas (como vimos no item “Introdução”), sendo responsável por alimentar cerca de 800 milhões de pessoas no mundo (Embrapa, 2021), eliminar ou reduzir riscos relacionados a imagem do país; trabalhar a comunicação como estratégia para abertura de mercados; ou ainda melhorar as nossas relações diplomáticas com outros países são algumas medidas relevantes não apenas para o desenvolvimento local, como também para garantir a segurança alimentar global (não é apenas uma questão econômica, como também humanitária).

Em síntese, embora existam algumas limitações de pesquisa e desafios ainda a serem superados, vê-se o presente estudo como uma valiosa contribuição para que se abram “novas portas” ao conhecimento científico relacionando a “comunicação” com “estratégia”, “planejamento”, “marketing digital” e “agronegócios”. Espera-se que as recomendações estejam contribuindo para o desenvolvimento de organizações, do setor e do país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abiec, Associação Brasileira das Indústrias Exportadas de Carnes. (2022). *Beef Report 2021: Brazilian Livestock Profile*. Recuperado de: <https://www.abiec.com.br/catpub/impresos/>.
- Abpa, Associação Brasileira de Proteína Animal. (2022). *ABPA Annual Report 2021*. Recuperado de: <https://abpa-br.org/quem-somos/abpa-relatorio-anual/>.
- Abrapa, Associação Brasileira dos Produtores de Algodão. (2023). *A iniciativa Cotton Brazil*. Recuperado de: <https://cottonbrazil.com/pt/pagina-inicial/>.
- Ackoff, R. L. (1980). *Planejamento empresarial*. São Paulo, SP: Atlas.
- Aguilar, J. F. (1967). *Scanning the business environment*. Toronto, ON: Macmillian.
- Ama, American Marketing Association. (2007). *Branding*. Recuperado de: <https://www.ama.org/topics/branding/>.
- Amaral, A. & Moschetta, P. H. (2014). *Visibilidade e reputação nos sites de redes sociais: a influência dos dados quantitativos na construção da popularidade a partir da percepção dos usuários*. Simpósio Nacional da ABCiber: Comunicação e cultura na era de tecnologias midiáticas onipresentes e oniscientes. Anais, p. 1-23. Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM. São Paulo, São Paulo.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Alabama: Dow Jones-Irwin.
- Aprobio, Associação Brasileira dos Produtores de Biocombustíveis do Brasil. (2022). *Conheça o biodiesel*. São Paulo, SP. Recuperado de: <https://aprobio.com.br/conheca-o-biodiesel>.
- Araújo, R. F. (2015). *Marketing científico digital e métricas alternativas para periódicos: da visibilidade ao engajamento*. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 20, p. 67-84. Belo Horizonte, Minas Gerais. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2402>.
- Araújo, R. F. (2018). *Marketing científico digital e métricas de mídias sociais: indicadores-chave de desempenho de periódicos no Facebook*. Informação e Sociedade Estudos, v. 28, n.1, p. 7-22, João Pessoa, Paraíba.
- Araújo, W. S. & Silva, M. B. (2013). *A importância do marketing de relacionamento na gestão de bibliotecas universitárias*. Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. Anais. São Paulo: FEBAB, p. 2821-2825.
- Bakker, D. (2018). *Conceptualizing Influencer Marketing*. Journal of Emerging Trends in Marketing and Management, v. 1, n. 1.
- Bala, M. & Verma, D. (2018). *A Critical Review of Digital Marketing*. International Journal of Management, IT & Engineering, v. 8, n. 10.
- Bambini, M. D. & Bonacelli, M. B. M. (2019). *Ecossistemas Agtech no Brasil: localização, caracterização e atores envolvidos*. Campinas: Anprotec.
- Barcellos, M. A. R. (2010). *Avaliação da eficiência de comunicação em redes sociais digitais*:

- uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Administração. Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo.
- Bargh, J. A. (1989). *Conditional automaticity: Varieties of automatic influence in social perception and cognition*. In J. S. Uleman & J. A. Bargh (Eds.), *Unintended thought* (pp. 3–51). New York: Guilford.
- Barros, A. J. D. S. & Lehfeld, N. A. D. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Belch, G. E. & Belch, M. A. (2008). *Propaganda e Promoção*. São Paulo: McGraw-Hill, 7ª ed.
- Bivolaru, E., Andrei, R. & Purcaroiu, G. V. (2009). *Branding Romania: a pestel framework based on a comparative analysis of two country brand indexes*. *Management & Marketing*, v. 9, n. 4, p. 101-112.
- Brajnik, G. & Gabrielli, S. (2010). *A Review of Online Advertising Effects on the User Experience*. *International Journal of Human–Computer Interaction*, v. 26, n.10, p. 971-997, doi: 10.1080/10447318.2010.502100.
- Brenner, M. (2022). *Organic Search vs. Paid Search: Which is Better?* Marketing Insider Group. Recuperado de: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/organic-search-vs-paid-search-which-is-better/>.
- Brester, G. W. & Schroeder, T. C. (1995). *The Impacts of Brand and Generic Advertising on Meat Demand*. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 77, n. 4, p. 969–979.
- Bryson, J. M. & Alston, F. K. (2011). *Creating your strategic plan: a workbook for public and nonprofit organizations*. Sao Francisco: John Willey & Sons, 3a ed., 288 p.
- Burgoon, J. K., Berger, C. R. & Waldron, V. R. (2000). *Mindfulness and Interpersonal Communication*. *Journal Of Social Issues*, [S.L.], v. 56, n. 1, p. 105-127. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/0022-4537.00154>.
- Campomar, M. C. (1991). *Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração*. *Revista de administração*, v. 26, n.3, p.95-97, 1991.
- Campomar, M. C. (2011). *Marketing de verdade: uma forma eficaz de usar o marketing a seu favor e aumentar seus resultados*. São Paulo: Gente.
- Castro, V. A. & Giraldi, J. M. E. (2018). *Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector*. *International Journal of Wine Business Research*.
- Cepea, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. (2021). *Produto Interno Bruto (PIB) do Agronegócio Brasileiro*. Recuperado de: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson United Kingdom.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: Mit Press.



- Crescitelli, E. & Giraldo, J.M.E. (2009). *Países como marcas: dificuldades no desenvolvimento de marca-país*. FACEF Pesquisa, 12 (3) 269-285.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 3a ed. California: SAGE.
- Da Silva, D. J. M. (2021). *Monitoramento de métricas de marketing digital na escola de idiomas “Hey Peppers”*. Relatório de graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Palmeira das Missões, Rio Grande do Sul.
- Dias, C.N., Jardim, F. & Sakuda, L.O. (2019). *Radar AgTech Brasil 2019: Mapeamento das Startups do Setor Agro Brasileiro*. Brasília e São Paulo: Embrapa, SP Ventures e Homo Ludens. Recuperado de: <[www.radarAgTech.com.br](http://www.radarAgTech.com.br)>.
- Dinnie, K. (2016). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. 2nd ed. Oxon: Routledge.
- Do Carmo, M. F. (2021). *Estratégias de marketing digital: análise dos impactos de tráfego pago no volume de vendas de infoprodutos – um estudo de caso*. Trabalho de conclusão de curso em Administração. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP).
- Do Prado, L. S., Guissoni, L. A. & Kehdi, M. T. (2018). *O vendedor na disrupção digital*. São Paulo: GV Executivo, v. 17, n. 5, p. 12-16.
- Domeisen, N. (2003). *Is there a case for national branding?* The Magazine of the international trade centre – International Trade Forum.
- Drólias, B. (2007). *Pay-Per-Click: The Complete Guide*. United States. Recuperado de <https://www.lulu.com/>.
- Duffy, R., Fearne, A. & Healing, V. (2005). *Reconnection in the UK food chain: Bridging the communication gap between food producers and consumers*. British Food Journal, v. 107, n. 1, p. 17–33.
- EIA, Energy Information Administration. (2019). *International Energy Outlook 2019 with projections to 2050*. Recuperado de: <<https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/ieo2019.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2020.
- Eisenhardt, K. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, v. 14, n.14, p. 532-550.
- Embrapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. (2018). *Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira*. Brasília: Embrapa.
- Embrapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. (2021). *O agro brasileiro alimenta 800 milhões de pessoas, diz estudo da Embrapa*. Brasília, DF: Embrapa. Recuperado de <https://neomundo.org.br/2021/02/26/o-agro-brasileiro-alimenta-800-milhoes-de-pessoas/>.
- Epps, R. S. (2009). *What engagement means for media companies*. Forrester Research Inc.
- Erskine, J. A., Leenders, M. R. & Mauffette-Leenders, L. A. (1981). *Teaching with cases*.

Ontario: University of Western Ontario.

- FAO, Food and Agriculture Organization. (2022). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2022 - 2031*. Paris: OECD Publishing, 2020. <https://doi.org/10.1787/f1b0b29c-en>.
- Ferreira, L. H. G. & Caldas, R. F. (2017). *Indicadores de marketing digital para websites de arquivos públicos estaduais*. Em *Questão*, 23(2), 211–233. <https://doi.org/10.19132/1808-5245232.211-233>.
- Fleury, A. L. (2001). *Dinâmicas organizacionais em mercados eletrônicos*. São Paulo: Atlas.
- Friedman, H. H. & Friedman, L. (1976). *Advertising myopia*. *J. Advertising*, v. 5, p. 29–31.
- Gabriel, M. (2009). *Redes sociais: estratégias e mensuração*. Conteúdo/apresentação em rede digital. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/marthagabriel>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas, 6. ed.
- Giovanni, T. & Brito, R. R. (2012). *E-commerce como ferramenta de venda através de sites de compra coletiva*. *Seget*, v.9. Rio De Janeiro: AEDB.
- Giraldi, J. M. E. & Carvalho, D. T. (2009). *A Imagem do Brasil no Exterior e sua Influência nas Intenções de Compra*. *RAC-Eletrônica*, v. 3, n. 1, p. 22-40.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil and gas majors. *Strategic Management Journal*, 14, 491-517.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis*. 9a ed. Chichester: Wiley.
- Guissoni, L. A. (2009). *Proposta de metodologia para a avaliação das Comunicações Integradas de Marketing: uma abordagem focada na gestão baseada em valor*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. <https://doi:10.11606/D.96.2009.tde-04052010-083253>.
- Gulka, J. A., Lucas, E. R. O. & Araujo, R. F. (2016). *Marketing Digital em Portais de Periódicos Científicos de Acesso Aberto*. *Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação*, v. 2016, p. 31-43.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração* (L. B. Ribeiro, trad.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Harrison, J. S. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Bookman, Porto Alegre.
- He, H. & Balmer, J. M. T. (2006). *Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances?* *Journal of Brand Management*, v. 13, n. 4-5, p. 242–256.
- Heinonem, K. & Michelsson, T. (2010). *The use of digital channels to create customer relationships*. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, v. 6, n. 1, p. 1.
- Hoffman, D. L. & Fodor, M. (2010). *Can you measure the ROI of your social media marketing?*

- MIT Sloan Management Review, v. 52, n. 1, p. 41-49.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A. & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. Pearson- Prentice Hall, São Paulo.
- IAB, Interactive Advertising Bureau. (2009). Social media and metrics definitions. Recuperado de: <https://www.iab.com/>.
- Iversen, N. & Hem, L. E. (2008). *Provenance association as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics*. European Journal of Marketing, 42 (5/6), 603-626.
- Jain, S. C. (2000). *Marketing planning & strategy*. 6a ed. Cincinnati: Thomson Learning.
- Jank, M. S. & Nassar, A. M. (2000). *Competitividade e Globalização*. Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. Pioneira Thomson Learning, p. 137-158.
- Jansen, C., Lotfi, E. & Frada, R. R. (2011). *O uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes: um estudo de caso múltiplo no Brasil*. EnANPAD, v. 35, p. 1-17.
- Júnior, M. M. G. & Ribeiro, D. C. D. C. (2019). *O marketing digital e a combinação estratégica de métodos para o sucesso de negócios online: um estudo de caso das estratégias de lançamento, webinars e funil de vendas perpétuo*. Revista Interdisciplinar Pensamento Científico, v. 5, n. 3, p. 238-253.
- Keller, K. L. & Machado, M. (2006). *Gestão Estratégica de Marcas*. Pearson Prentice Hall. São Paulo, São Paulo.
- Keller, K. L. & Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing*. Porto Alegre: Prentice Hall, 12 ed.
- Kliatchko, J. G. (2008). *Revisiting the IMC construct*. International Journal of Advertising.
- Kinnucan, H. W., Xiao, H., Hsia, C. & Jackson, J. (1997). *Effects of Health Information and Generic Advertising on U.S. Meat Demand*. American Journal of Agricultural Economics, v. 79, n. 1, p. 13-23.
- Kinnucan, H. W. & Xiao, H. (1999). *Media-Specific Returns to Generic Advertising: The Case of Catfish*. Agribusiness, v. 15, n. 1, p. 81-99.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo, SP: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2004). *O estratégico marketing de lugares*. Dossiê HSM Management, v. 44.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I. & Haider, D. (2006). *Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América latina e no Caribe*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. A. (2006). *Being known or being one of many - the need for brand management for business-to-business (B2B) Companies*. Journal of Business and

- Industrial Marketing, v. 22, n. 6, p.357–362.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. 4a ed. Lisboa: Mcgraw Hill.
- Langan, R., Cowley, S. & Nguyen, C. (2019). *The State of Digital Marketing in Academia: An Examination of Marketing Curriculum's Response to Digital Disruption*. *Journal of Marketing Education*, v. 41, p. 32–46. <https://doi.org/10.1177/0273475318823849>.
- Macedo, T. M. (2014). *Métricas de marketing digital e sua aplicação na gestão das ações de marketing das organizações: um estudo de casos múltiplos*. Dissertação de mestrado. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Porto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Machado, J., Durante, J. B. & Viegas, S. T. F. (2020). *Relações públicas digitais: estratégias organizacionais na comunicação de crise*. *Cadernos De Comunicação*, 23(3). <https://doi.org/10.5902/2316882X31881>
- Magalhães, P. V. P. (2014). *Desenvolvimento de metodologia para identificação de fontes de tráfego em marketing digital*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial e Gestão. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal. Recuperado de: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/101129/2/31424.pdf>.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3a ed. Porto Alegre, RS: Bookman.
- MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2022). *“Projeções do Agronegócio Brasileiro 2021/22 - 2031/32”*. Brasília, DF. Recuperado de: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio>.
- Marconi, M. D. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos da metodologia científica*. 7a ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Marjotta-Maistro, M. C., Montebello, A. E. S. & Santos, J. A. (2019). *Desafios do agro empreendedorismo: as startups do campo*. *Brazilian Journal of Development*, [S.L.], v. 5, n. 9, p. 14949-14964. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv5n9-092>.
- Massruhá, S. M. F. S., Leite, M. A. A., Oliveira, S. R. M., Meira, C. A. A., Júnior, A. L., & Bolfe, E. L. (2020). *Agricultura digital: pesquisa, desenvolvimento e inovação nas cadeias produtivas*. Brasília, DF: Embrapa.
- McDonald, M. (1992). Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(4), 4-22.
- McDonald, M. (2007). *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 6a ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- MDIC, Ministério da Economia. (2023). *Estatísticas de Comércio Exterior*. Recuperado de: <http://www.mdic.gov.br/comercio- exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/>.

- Menezes, P. L. (2013). *O processo de difusão desenvolvido pelos arquivos públicos estaduais da região sul do Brasil*. Ponto de Acesso, Salvador, v. 6, n. 3, p. 47- 71. <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/viewArticle/6164>.
- Minayo, M. C. S. (1996). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 10 ed.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five p's for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Nassar, A. M. & Zylbersztajn, D. (2004). *Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas*. Revista de Administração, v. 39, n. 2, p. 141–152.
- Neves, M. F. (2005). *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo, SP: Atlas.
- Neves, M. F. (2007). *Strategic marketing plans and collaborative networks*. Marketing Intelligence & Planning, 25, 175-192.
- Neves, M. F. & Conejero, M. A. (2012). Uma contribuição empírica para geração de métodos de planejamento e gestão. *Revista de Administração*, 47(4), 699-714.
- Neves, M. F. (2013). *Demand driven strategic planning*. New York: Routledge.
- Neves, M. F. (2014). *Planejamento: a arte de criar e compartilhar valor*. Ribeirão Preto, São Paulo: Markestrat Group.
- Neves, M. F., Trombin, V. G. & Kalaki, R. B. (2014). *Mercado Brasileiro de Suco de Laranja: uma alternativa para mitigar os efeitos do declínio do consumo no mundo*. Citrus Research Technology, v. 35, n. 2.
- Neves, M. F. & Marques, V. N. (2019). *A Importância do Agronegócio para o Desenvolvimento do Brasil*. Direito do Agronegócio: Teoria e Prática. 1 ed. São Paulo: LTr, p. 15-28.
- Neves, M. F. & Gray, A. W. (2020). *Planejamento e gestão estratégica com simplicidade*. São Paulo: GV Executivo, v. 19, n. 5.
- Neves, M. F., Marques, V. N., Martinez, L. F. & Cambaúva, V. C. (2020). *Os Desafios de Comunicação do Agronegócio: O Método “AgroPlanCom”*. Revista Agronomia Brasileira, Jaboticabal, São Paulo. <https://doi.org/10.29372/rab202030>.
- Neves et al. (2021). *Ferramentas para o futuro do agro: estratégias para posicionar o Brasil como fornecedor sustentável global de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos*. Editora Gente: São Paulo, SP.
- O'sullivan, D. & Butler, P. (2010). *Marketing accountability and marketing's starture: an examination of senior executive perspectives*. Australasian Marketing Journal (AMJ), v. 18, n. 3, p. 113-119.
- Oliveira, Â. M. & Pereira, E. C. (2003). *Marketing de relacionamento para a gestão de*

- unidades de informação*. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 13-36.
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Olson, E. M., Olson, K. M., Czaplewski, A. J. & Key, T. M. (2021). *Business strategy and the management of digital marketing*. *Business Horizons*, v. 64, n. 2, p. 285-293.
- Papercliq, Paper Cliq Comunicação e Estratégia Digital. (2011). *Mensuração: taxa de engajamento no Facebook*. Recuperado de: <https://pt.slideshare.net/papercliq>.
- Pappas, I.O. (2018). *User experience in personalized online shopping: a fuzzy-set analysis*. *European Journal of Marketing*, v. 52, n. 7/8, p. 1679-1703. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2017-0707>.
- Patel, N. (2023). *Mídias Sociais: Guia Completo Para As Redes Sociais*. Neil Patel Blog. Recuperado de: <https://neilpatel.com/br/blog/midias-sociais-guia/>.
- Perrone, G. & Roma, P. (2010). *Generic advertising, Brand Advertising and Price Competition: An Analysis of Free-Riding Effects and Coordination Mechanisms*. *Review of Marketing Science*, v. 8.
- Petersen, J. A., Mcalister, L. & Reibstein, D. J. (2009). *Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value*. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 95-111.
- Polanco-Diges, L & Debasa, F. (2020). *The use of digital marketing strategies in the sharing economy: a literature review*. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, v. 8, n. 3, p. 217-229.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Razorfish. (2009). *Fluent: The Razorfish social influence marketing report*. Razorfish agency. Recuperado de: <https://www.razorfish.com/>.
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3a ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Ringer, N. J., Giraldo, J. M. E., Capellaro, A. F. & Amui, L. B. L. (2013). *The Brand Creation Process in the Information Technology Sector: The Case of Brasil IT+*. *International Journal of Business Administration*.
- Rocha, M. & Trevisan, N. (2018). *Comunicação integrada de marketing*. Saraiva Educação. Recuperado de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131471>.
- Rossiter, J. R. & Percy, L. (1998). *Advertising Communications & Promotion Management*. McGraw-Hill Companies.
- Sampaio, C. H., Simões, C., Perin, M. G. & Almeida, A. (2011). *Marketing metrics: Insights from Brazilian managers*. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 8-16.

- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. & Cook, S. M. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo, SP: Herder.
- Sheth, J. (1986). *Global markets or global competition?* Journal of Consumer Marketing, v. 3, n. 2, p. 9-11.
- Shimp, T. A. (2009). *Propaganda e promoção*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Silva, T. (2013). *Métricas em mídias sociais*. Conteúdo/apresentação em rede digital. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/tarushijio>.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação dos Media*. 2 ed. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. Porto, Portugal.
- Souza, E. (2014). Webinar boo-box: métricas e mensuração. Conteúdo/apresentação em rede digital. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/interney/presentations>.
- Souza, E. (2009). *Métricas em mídias sociais*. Conteúdo/apresentação em rede digital. Pólvora Comunicação. Recuperado de: <https://pt.slideshare.net/interney/mtricas-em-mdias-sociais>.
- Strauss, J. & Frost, R. (2012). *E-marketing*. Prentice Hall, 7 ed., n. 1.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2007). *Wikinomics – como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Nova Fronteira.
- Tomic, A. & Supin, M. (2019). *Increasing website traffic of Woodworking Company using digital marketing methods*. Acta Facultatis Xylogologiae Zvolen Res Publica Slovaca, v. 61, n. 2, p.153-161.
- Torres, C. (2018). *A bíblia do marketing digital: tudo o que você precisa saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. Novatec, 2 ed. São Paulo, São Paulo.
- Tregear, A. & Gorton, M. (2009). *The challenges of sharing: brand as club goods*. European Journal of Marketing, v.43, n. 5/6, p. 826-842.
- United Nations. (2022). *World Population Prospects, 2022*. Recuperado de: <https://population.un.org/wpp/Publications/>.
- Vieira, M. M. F. & Zouain, D. M. (2007). *Resenhas Bibliográficas*. Editora FG.
- Vollmer, C. & Precourt, G. (2008). *Always on: advertising, marketing and media in an era of consumer control*. New York, United States of America.
- Ward, R. W. & Dixon, B. L. (1989). *Effectiveness of Fluid Milk Advertising Since the Dairy and Tobacco Adjustment Act of 1983*. American Journal of Agricultural Economics, v. 71, n. 3, p. 730–740.
- Wheeler, A. (2008). *Design de identidade da marca*. Porto Alegre: Bookman.
- Wohlgenant, M. K. (1993). *Distribution of Gains from Research and Promotion in Multi-Stage*

*Production Systems: The Case of the U.S. Beef and Pork Industries*. Journal of Agricultural Economics, v 75, p. 642-651.

Wolf, M. (1999). *Teorias da Comunicação*. 5 ed. Editorial Presença. Lisboa, Portugal.

Yan J. (2008). *Ethical imperatives in nation branding: smaller nations enter the global dialogue through nation branding*. Dinnie, K. (Org.). Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Oxford: Butterworth Heinemann, p. 170-179.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 4a ed.

Zeisser, M. & Waitman, R. (1998). *Organizing today for the digital marketing of tomorrow*. Journal of Interactive Marketing, v. 12, n. 1.

Zolkepli, I. A. & Kamurulzaman, Y. (2011). *Understanding social media adoption: The role of perceived media needs and technology characteristics*. Word Journal of Social Sciences, v. 1, n. 1, p. 188-199.

Zutshi, A., Mota, D., Grilo, A. & Faias, M. (2018). *A game theory approach to online lead generation for oligopoly markets*. Computers & Industrial Engineering, v. 121, p. 131-138. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.04.045>.



## ANEXOS

### ANEXO A: Modelo de convite para entrevista relacionada ao estudo de caso

Prezado(a) Sr(a). \_\_\_\_\_

Sou Vinícius Cambaúva, Engenheiro Agrônomo (FCAV/UNESP) e aluno de mestrado em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – SP, da Universidade de São Paulo (USP). Atualmente, estou realizando minha pesquisa de mestrado (dissertação) com a temática de comunicação estratégica em mídias digitais, sob orientação do Prof. Marcos Fava Neves.

Considerando a metodologia estabelecida para o presente trabalho de pesquisa, o projeto conta com a etapa de estudo de casos relacionados a temática em questão, a fim de que sejam identificados aspectos gerenciais e operacionais que possam contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Assim, gostaria convidá-lo para participar desta pesquisa como representante do caso \_\_\_\_\_, por meio de uma entrevista, com duração prevista de 60 minutos, para abordagem de aspectos como os objetivos, propósito, público-alvo, desafios e aprendizados - relacionados ao movimento.

Importante ressaltar que poderão ser mantidas em sigilo todas as suas informações pessoais e outras que julgar pertinentes, sem que sejam expostas na pesquisa.

Por fim, vale ressaltar que, ao final do desenvolvimento deste projeto, todos os participantes receberão uma cópia da dissertação para que possam utilizar os conhecimentos desenvolvidos a fim de otimizar ainda mais os resultados da iniciativa e da organização.

Desde já agradeço muito a contribuição e atenção.

Ribeirão Preto, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.




Vinícius Cambaúva

Mestrando em Administração de Organizações

FEA-RP / USP

## ANEXO B: Anotações do estudo de caso “Carne do Bem”

<b>Modelo de Análise dos Casos de Comunicação no Agronegócio</b>		
<b>Cargo/Função:</b> Analista de Marketing de Bovinos	<b>Formato:</b> Online	
<b>Iniciativa:</b> Carne do Bem	<b>Organização:</b> Nutron/Cargill	
<b>1) Origem e Estruturação</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A iniciativa “Carne do Bem” foi criada no ano de 2020, após discussões internas da equipe Nutron, empresa de nutrição animal da Cargill, especificamente voltada a área de bovinos (corte e leite).</li> <li>• Uma demanda latente identificada por estes profissionais era a de melhorar a comunicação do setor com a sociedade em geral, mostrando casos positivos e dados reais relacionados a sustentabilidade da produção.</li> <li>• Para estruturação da iniciativa, a Nutron buscou um parceiro estratégico com atuação na área de planejamento, estratégia e conteúdo, a Markestrat Agribusiness.</li> <li>• Após uma série de reuniões iniciais, a iniciativa começou a ser estruturada e os principais pilares desenhados. O nome “Carne do Bem” veio como sugestão interna do time da Nutron/Cargill.</li> </ul>		
<b>2) Objetivos e Público-alvo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O objetivo principal da iniciativa é o de desmistificar a bovinocultura brasileira, especialmente relacionada a produção de carne bovina, mostrando aspectos que comprovam a sustentabilidade da produção.</li> <li>• Além disso, o foco é o de estimular o consumo de carne bovina, considerando o espaço que outras fontes de proteína tem conquistado nos últimos anos.</li> <li>• Ainda, espera-se por meio do projeto, valorizar o pecuarista e a sua árdua jornada.</li> <li>• O público-alvo do projeto é o consumidor final; as pessoas que tem acesso ao produto (carne bovina) na ponta. Entretanto, considerando os conteúdos e materiais apresentados, outros públicos também foram considerados, tais como os produtores/pecuaristas, profissionais e outros agentes do setor.</li> <li>• A definição dos públicos foi feita por meio de discussões internas das equipes envolvidas, considerando os objetivos do projeto, já estabelecidos anteriormente.</li> </ul>		
<b>3) Conteúdo, Mídias e Divulgação</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O “Carne do Bem” conta com 3 pilares de conteúdos: 1) “Fatos e Dados”, que apresenta dados e estudos científicos relacionados a bovinocultura brasileira; 2) “Dicas do Assador”, quadro no qual são apresentadas sugestões gastronômicas para receitas com a carne; e 3) “Produtor em Foco”, formato onde a história de pecuaristas são apresentadas para trazer a tona a sua rotina e casos reais de sucesso.</li> <li>• O canal principal de divulgação dos conteúdos do projeto é o site (<a href="http://www.carnedobem.com">www.carnedobem.com</a>), criado especialmente para concentrar os materiais da iniciativa.</li> <li>• Adicionalmente, as mídias do “Probeef”, principal marca da empresa Nutron, foram usadas para compartilhar os conteúdos nas redes sociais, tais como Instagram, Facebook e Youtube.</li> </ul>		

- A decisão de não criar novas redes sociais específicas para a iniciativa teve como alvo aproveitar o grande público já presente nas redes atuais da “Probeef”, ao mesmo tempo em que esse processo facilita com que o público relacione o projeto a marca Nutron. Por outro lado, dificultou o apoio de novas empresas, o que era um objetivo inicial do projeto.
- Os principais formatos produzidos são vídeos (publicados no Youtube) e artes divulgadas nas redes sociais. Além disso, alguns textos analíticos e mercadológicos complementam o site.
- Importante pontuar, ainda, a parceria com o Prof. Marcos Fava Neves como influencer e/ou representante da iniciativa, trazendo um pesquisador/cientista como autoridade para transmitir os conteúdos.
- Outros profissionais de diversas áreas também fazem parte dos conteúdos produzidos.


#### **4) Governança e Recursos**

- As principais empresas relacionadas ao projeto são a Nutron (responsável pelo patrocínio, edições e gestão geral do projeto); e a Markestrat Agribusiness (contrata para elaborar a estratégia e conteúdos do projeto).
- Adicionalmente, a Nutron contratou uma agência para edições dos conteúdos a serem publicados, padronizando aspectos como padrão visual e outros.
- Quinzenalmente, reuniões tratavam de propostas de pautas (1ª quinzena do mês) e da apresentação dos dados e análises (2ª quinzena). Após esse processo, os materiais são direcionados a agência para planejamento das publicações.
- O projeto não contou com investimentos para impulsionamento dos conteúdos, o que talvez limitou o alcance pelo público-alvo principal (consumidor), uma vez que o acesso orgânico se dá, em grande parte, pelo público interessado no tema, em grande parte, agentes do setor.

#### **5) Indicadores e Resultados**

- Na data de conclusão da presente pesquisa, o projeto contava com: 3,4 mil inscritos no Youtube; 13,7 mil seguidores no Instagram; 70,0 mil no Facebook; 67 vídeos produzidos; 60,5 mil views no Youtube (orgânicos); e 240 publicações nas redes sociais (Instagram/Facebook).
- As equipes não utilizaram ferramentas para impulsionamento, bem como para acompanhamento dos resultados. A contagem apresentava anteriormente foi feita na ocasião da análise da presente pesquisa.
- Entre as principais dificuldades, encontra-se a disseminação dos conteúdos, seja pela falta de investimento específico para patrocinar os conteúdos; ou pela falta de engajamento das equipes na divulgação e compartilhamento via estratégia orgânica;
- Outro desafio refere-se a questão orçamentária: o projeto encontra-se ativo, mas poucos conteúdos são publicados atualmente e o contrato com a Markestrat Agribusiness foi encerrado momentaneamente.
- Entre as particularidades da comunicação no agro, o destaque vai para a dificuldade de se alcançar públicos “não interessados” em temas do setor, de forma orgânica. A retenção deste público é ainda mais desafiador.
- Torna-se essencial adaptar a mensagem (linguagem simples) e construir formatos objetivos (tempo).

## ANEXO C: Anotações do estudo de caso “DoutorAgro”

Modelo de Análise dos Casos de Comunicação no Agronegócio		
<b>Cargo/Função:</b> CEO/Presidente	<b>Formato:</b> Online	
<b>Iniciativa:</b> DoutorAgro	<b>Organização:</b> BCX Creators	
1) Origem e Estruturação		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A iniciativa surgiu no ano de 2014, criada pelo Prof. Marcos Fava Neves (da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo), com o anseio de compartilhar de forma gratuita os materiais já produzidos e outros relacionados ao agro.</li> <li>• O nome “DoutorAgro” veio em razão da publicação de um livro com este título, em 2012, que reuniu diversas análises do professor relacionadas ao agronegócio. A ideia do nome é mostrar que “o agro é o doutor do Brasil”, embora ele tenha sido direcionado como um apelido para o Prof. Marcos.</li> <li>• O primeiro passo para a criação da iniciativa foi a estruturação de website e seleção dos conteúdos. Na ocasião, houve a solicitação para diversas editoras em autorizarem a publicação online de livros (de forma gratuita) e vários materiais mais antigos foram digitalizados.</li> <li>• Depois de um tempo, outras mídias sociais foram sendo criadas, com destaque para o LinkedIn e Instagram, e passaram a integrar o projeto.</li> </ul>		
2) Objetivos e Público-alvo		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O entrevistado comentou que o 1º passo para estruturação de uma iniciativa como essa é o de entender o objetivo, o desejo da empresa: venda/conversão, <i>awareness</i>, branding ou outros?</li> <li>• Segundo ele, a definição dos objetivos acontece de forma mais intencional: eles recomendam aos clientes. Fazem reuniões presenciais (workshops) com as lideranças das empresas para decidir estes objetivos.</li> <li>• No caso de “DoutorAgro”, o objetivo é o de “compartilhar, gratuitamente, conhecimentos relacionados ao agronegócio e, com isso, criar oportunidades para as pessoas”.</li> <li>• Os públicos-alvo do “DoutorAgro” incluem: estudantes nas áreas de agronomia, administração e agronegócio, ou outras relacionadas; profissionais com atuação no setor agro; pessoas interessadas em conhecer melhor o setor; governos e entidades representativas e/ou políticas; e outros agentes interessados em temas nas áreas de planejamento, gestão e comunicação.</li> <li>• O entrevistado comentou que uma prática comum neste momento é a estruturação de um “Guia” que é um documento onde eles descrevem os procedimentos que vão realizar, incluindo questões dos objetivos, OKI, KPIs, estratégias.</li> <li>• Outro aspecto destacado trata da pluralidade quanto a definição de públicos-alvo. O projeto poder contar com um público principal, mas quase sempre, ele inclui outros públicos interessados.</li> </ul>		
3) Conteúdo, Mídias e Divulgação		

- O projeto iniciou com grande foco no Youtube, com vídeos conceituais, teóricos e outros mercadológicos de média/longa duração. Ao longo do tempo, foi se modificando e hoje o Instagram é a principal mídia utilizada, com destaque para os vídeos curtos e artes de opinião/dados.
- Principais mídias: website ([www.doutoragro.com](http://www.doutoragro.com)) e as redes sociais, em ordem de importância: Instagram, Youtube, LinkedIn, Facebook, Tiktok e WhatsApp.
- Importante pontuar que as mídias são utilizadas com focos diferentes. No site, está todo o acervo de conteúdos do Prof. Marcos e as equipe; no Instagram, a comunicação acontece de forma mais objetiva, para públicos interessados no agro; já no LinkedIn, os conteúdos tem uma roupagem mais profissional e séria, com maior profundidade nas análises e maior foco em relatórios analíticos.
- Os principais formatos são vídeos (curtos e longos), artes analíticas (textos e gráficos/tabelas), textos analíticos, artigos científicos, livros e palestras (em vídeo ou práticas, realizadas pelo professor).
- De acordo com o entrevistado, há mídias mais específicas: LinkedIn (mais profissional/conhecimento profissional) e TikTok (mais jovem e mais dinâmica, mesmo com a entrega grande). O TikTok é hoje utilizado como plataforma de teste para o “DoutorAgro”, mas não surte tantos resultados (menor engajamento).
- Outro aspecto interessante é que a empresa contratante (área de atuação) sempre contribua com o conteúdo: “os feras no assunto estão lá dentro, por isso faz sentido que eles alimentem bem em comunicação”.
- Em relação aos formatos, a recomendação é como seguir uma dieta: algo equilibrado sempre (vitaminas, carbo, proteína...). E tudo é teste. “São testes onde algumas vezes os grandes resultados não falam nada”.


#### 4) Governança e Recursos

- Atualmente, a gestão do “DoutorAgro” é feita por meio de uma equipe interna de 3 pessoas: uma delas é responsável pelo planejamento/estratégia; a segunda pela parte de curadoria de conteúdos; e a terceira pela produção áudio visual (gravações e edições).
- Estes três profissionais são contratados pela Markestrat Agribusiness, empresa pelo qual o Prof. Marcos Fava Neves é socio. Os pagamentos são feitos via projetos de consultoria desta empresa.
- A calendarização dos conteúdos é feita por meio do “Google Agendas”. Semanalmente, a equipe realiza reuniões para tratar de pautas, acompanhamento e gestão do projeto.
- Ferramentas úteis para gerenciamento das produções/conteúdos: Trello, Monday e Planner.
- Fluxos de gestão/acompanhamento: esporádica/pontual para decisões estratégicas e dados.
- Outro aspecto relevante comentado é o de que sejam mapeados todos os custos do projeto já no início, na estruturação. Muitas vezes, investimentos em impulsionamento ou mesmo softwares de acompanhamento não são realizados por conta do não mapeamento no início do projeto (limitação de orçamento).
- Ferramenta útil para criação e gerenciamento de campanhas: Meta Business.

#### 5) Indicadores e Resultados

- Os dados relativos ao “DoutorAgro” foram compartilhados via materiais analíticos do projeto. Mensalmente, a equipe se reúne para fazer uma análise dos resultados e pensar em ajustes/melhorias.
- Considerando a necessidade de estabelecer um fluxo contínuo de publicações, uma boa prática identificada é o aproveitamento de outras ações do Prof. Marcos Fava Neves e equipe para produção de conteúdo, a exemplo de cortes de entrevistas e/ou trechos de palestras.
- O grande desafio da comunicação no setor trata da adaptação da linguagem e mensagem e, principalmente, do cuidado em relação a forma como se dará a comunicação; perfil do Prof. Marcos de ser mais prudente, equilibrado e racional nas comunicações.
- O entrevistado trouxe, ainda, algo relevante em relação a questão de resultados: “precisamos quebrar a ideia de que os números falam tudo. Algumas vezes, queremos crescer com qualidade (públicos específicos) ou só fortalecer a imagem dentro do setor... e, para isso, não precisamos de milhões de visualizações”.

## ANEXO D: Anotações do estudo de caso “Impulso Bayer”

<b>Modelo de Análise dos Casos de Comunicação no Agronegócio</b>		
<b>Cargo/Função:</b> Especialista em Comunicação Sênior	<b>Formato:</b> Online	
<b>Iniciativa:</b> Impulso Bayer	<b>Organização:</b> Bayer	
<b>1) Origem e Estruturação</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O “Impulso Bayer” é um programa de relacionamento da Bayer com seus clientes, que oferece a possibilidade de trocar pontos (advindos de compras) com experiências e produtos. Completou 4 anos em janeiro de 2024.</li> <li>• Após de 1 ano da criação do programa, a equipe Bayer teve a ideia de criar os conteúdos no canal do Youtube, alinhados a jornada do agricultor, que é o cliente. O projeto foi intitulado de CIB: “Conteúdos Impulso Bayer”.</li> <li>• A ideia principal era trazer, por meio do conhecimento, contribuições para o agricultor/cliente em relação a jornada dele; ou seja, as práticas que ele possui no seu dia a dia.</li> <li>• Para estruturação, foram reunidos os stakeholders internamente. Houve uma conexão/sinergia com pessoal de comunicação corporativa da empresa. E com o tempo foram buscando parceiros para execução, os quais foram listados um pouco mais adiante na análise.</li> </ul>		
<b>2) Objetivos e Público-alvo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O principal objetivo do projeto é o de “agregar valor ao agricultor dentro da jornada dele”. Nesse sentido, a estratégia inclui 70% de conteúdo para conhecimento; e entre 25/30% para divulgar produtos/soluções.</li> <li>• Como toda empresa, eles também possuem objetivos quantitativos: anualmente, eles tem % em relação a alguns pontos (principais: porcentagem de visualização média, PVM; e número de inscritos). Acredita que em 2024/25, eles vão avaliar se vale a pena aumentar os números.</li> <li>• Públicos-alvo: muito bem definido (é o público que vai comprar o produto da Bayer: o agricultor, especialmente aquele que já é cliente). Ainda assim, eles sabem que podem atingir públicos maiores (incluindo a concorrência). Equipe comercial poder ser um público também (educação).</li> <li>• Interessante notar como o “Impulso Bayer” tem uma abordagem onde a relação com resultados de vendas da empresa são constantemente pensados. Isso se dá pelo objetivo e característica do projeto.</li> </ul>		
<b>3) Conteúdo, Mídias e Divulgação</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mídia central é o canal do Youtube. A escolha desta rede se dá pela estratégia de que, quando vídeos são produzidos, em uma mídia de fácil acesso, eles podem utilizá-los como subsídio para as equipes comerciais enviarem aos clientes.</li> <li>• O entrevistado também comentou que, com o tempo, percebeu-se que o Youtube não morreu (é o 2º canal mais visto no mundo). Embora esteja há anos no mercado, segue sendo uma plataforma de grande relevância.</li> <li>• Todos os conteúdos do Youtube são prioritários porque vão atingir diferentes públicos e áreas da empresa.</li> </ul>		

- Já em relação a conteúdo para Instagram/Facebook, existe equipe específica para essas mídias. Algumas peças vão para essas mídias, mas a criação específica é feita por outras equipes.
- A divulgação é feita no canal “Agro Bayer Brasil”. Importante pontuar: como a Bayer é uma empresa global e também com atuação em outras áreas (saúde, por exemplo), os canais precisam ser específicos. O “Agro Bayer Brasil” especifica o setor e o país de atuação. Essa é uma regra/orientação da empresa.
- Os conteúdos são estruturados como programas, dos quais: 1) Impulso Negócios, que traz dicas e boas práticas para o manejo/cultivo agrícola; 2) Impulso News, com roupagem mais mercadológica e factual; 3) o Impulso Gente, cujo objetivo é compartilhar histórias de clientes; 4) o Impulso Minuto, formato mais curto e objetivo; 5) o Impulso Cast, que é um bate-papo no formato de podcast; e o 6) Boletim do Clima, resumo semanal com as previsões para a meteorologia.
- Importante pontuar a boa prática de trazer os agricultores/clientes para o projeto. Isso reforça o relacionamento da empresa com estes clientes (que ganham um documentário sobre sua vida/negócio), ao mesmo tempo que estimula outros agricultores a comprarem da empresa (sentimento de dono).

#### 4) Governança e Recursos


- Divisões da Bayer: Crop Science (1); Área de Marketing (2); Experiência do Cliente (3); Outras Divisões (4); Marketing Digital (5); Whats App, E-mail e SMS (5a); Site (5b); e Mídias Digitais (5c); e dentro dessas equipes tem pessoas que trabalham com conteúdo, CRM, site. Em conteúdo você tem Youtube (1) e Redes Sociais (2).
- Lideranças de departamentos (ex.: inseticidas) solicitam a comunicação para a área responsável e eles passam para eles a demanda. Se dentro dos conteúdos houver possibilidade de encaixar, o gestor do projeto decide.
- Um aspecto interessante apontado pelo entrevistado: como a empresa é uma multinacional, fornecedores são mais atraentes, porque conseguem entregar com mais especificidade. Na Bayer, cada área tem a sua dinâmica de relação com fornecedores.
- Organizações envolvidas com o projeto: 1) Markestrat Agibusiness: curadoria de conteúdo e estratégia; 2) Primetalk: produção audiovisual; 3) Blab: impulsionamento e acompanhamento de resultados; e 4) a própria Bayer como gestora geral e pelos investimentos no projeto.
- Fluxo: o gestor compartilha as demandas/orientações para a equipe de conteúdo (1); a Markestrat seleciona os temas e aspectos técnicos que possam agregar valor para o agricultor, pensando em incluir estas demandas (2); a Primetalk faz a produção destes materiais (audiovisual) para criação de uma V1 (que precisa ser revisada por quem solicitou o tema e + áreas responsáveis) (3); após a validação, a Prime faz a V2, V3... ou outras versões que se fizerem necessárias; estando pronto este material, ele vai para a Blab, agência *in house* (4) para produção de peças (chamadas para redes sociais) e publicação dos conteúdos.
- Em relação aos investimentos, vários departamentos têm recursos financeiros para “comunicação”. O “Impulso Bayer”, as campanhas, o MarCom (marcas)... vários departamentos destinam verbas para o CIB (“Conteúdos Impulso Bayer”). Esse processo é anual. Assim, a cada ano, eles tem conhecimento do orçamento disponível.
- Comentou da importância de que os comentários em vídeos e publicações sejam respondidos: as pessoas se sentem importantes e motivadas pela marca/empresa estar interagindo com elas.

#### 5) Indicadores e Resultados



- Em função dos elevados investimentos realizados em impulsionamento (valores não foram compartilhados por confidencialidade), os números são os mais relevantes entre as iniciativas analisadas.
- Ao todo, o projeto conta com 537 vídeos produzidos e mais de 26,8 milhões de visualizações (dados de fevereiro de 2024, na ocasião de conclusão da presente pesquisa).
- 55% dos conteúdos são assistidos em TV, não em computador ou celular.
- Youtube: públicos entre 25 e 60 anos. Maior % é 25 e 45 anos. A depender do tema, é possível estender entre 25 e 70 anos. Interessante este aspecto de ampliar a faixa etária, pensando na estratégia de pautas/temas.
- Em relação ao entrevistado, nos seus 22 anos de atuação, 17 são trabalhando em função do agro. Ele viu muita mudança na comunicação no setor e disse que isso é um balizador muito importante para a comunicação geral.
- No urbano, você tem pessoas que consomem menos conteúdos relacionados ao setor. Mas, nos últimos anos, essas pessoas têm se interessado mais. Não apenas na parte de dados ou aspectos técnicos, mas também em conhecer como é a rotina ou dia a dia de quem mora no campo.
- Mudança da receptividade das pessoas em relação ao conteúdo agro. Agricultores mais abertos e participativos do que antes; mudança de percepção/comportamento.
- Importância de estar sempre atento a tudo o que está acontecendo (clientes externos e internos).

## ANEXO E: Anotações do estudo de caso “Somos Milhões”

Modelo de Análise dos Casos de Comunicação no Agronegócio		
<b>Cargo/Função:</b> responsável pelo Marketing	<b>Formato:</b> Online	
<b>Iniciativa:</b> Somos Milhões	<b>Organização:</b> Nidera	
1) Origem e Estruturação		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A ideia para criação da iniciativa surgiu no 2º semestre de 2020, quando o Prof. Marcos Fava Neves (da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo) identificou a oportunidade de gerar um choque de oferta na cadeia do milho.</li> <li>• Nos últimos anos, a demanda pelo milho (seja para alimentação humana, animal, biocombustíveis e outros produtos) tem crescido de forma expressiva. Com isso, havia espaço para impulsionar o cultivo do grão no Brasil e a sugestão foi de estruturar uma iniciativa para comunicar estes aspectos.</li> <li>• O Prof. Marcos Fava Neves apresentou a ideia a Syngenta, empresa que detém a marca Nidera, que prontamente se interessou. Naquele momento, os executivos da Nidera estavam discutindo estratégias para melhorar o posicionamento da empresa quanto a cadeia do milho.</li> <li>• Entre novembro/2020 e janeiro/2021, foram realizadas reuniões para definição dos objetivos, propósito, nome e outros elementos relacionados a iniciativa.</li> </ul>		
2) Objetivos e Público-alvo		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O objetivo do projeto “Somos Milhões” é o de “criação de valor para a cadeia brasileira do milho por meio da disseminação de conhecimento abordando aspectos de sustentabilidade (econômico, ambiental e social) e visando a expansão da produção”.</li> <li>• Importante pontuar que o “Somos Milhões” possui um objetivo que fora definido por meio de uma frase, conforme apresentado anteriormente, o que facilita o entendimento e promoção da iniciativa, e a diferencia de outras cuja prática não foi adotada.</li> <li>• Os públicos-alvo incluem: agricultores (foco nos produtores de grãos); empresas com atuação na cadeia do milho; profissionais do setor (técnicos e outros); estudantes, pesquisadores e demais membros da área científica.</li> <li>• Alguns conteúdos foram direcionados também a públicos externos ao setor, como forma a demonstrar a importância do grão para a economia brasileira e para a sociedade como um todo.</li> </ul>		
3) Conteúdo, Mídias e Divulgação		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O projeto conta com dois pilares estratégicos: 1) o de números e mercados, onde são tratados aspectos como produção, consumo, comércio, custos, logística e outros; e o 2) de sustentabilidade, para promover diferenciais da eficiência na produção, a importância economia, social, cultural e nutricional do milho; entre outros.</li> <li>• Os principais formatos incluem: vídeos longos e curtos; artes informativas; textos analíticos; e livros e manuais. Interessante observar que não há uma grande diversidade de formatos, mas sim, modelos específicos e focados no que o público-alvo tem anseio por acompanhar.</li> </ul>		

- Para concentrar os conteúdos do projeto foi criado um website para a iniciativa ([www.somosmilhoes.com](http://www.somosmilhoes.com)) e, as redes sociais da Nidera foram usadas para complementar as divulgações, tais como Instagram, Facebook e Youtube.
- Importante ressaltar que, no caso do “Somos Milhões”, a decisão por utilizadas as redes Nidera veio não apenas para aproveitar o público já seguidor da empresa, como também para atender a um dos objetivos que era o de criar uma relação da marca com o segmento de milho.


#### 4) Governança e Recursos

- A frente da iniciativa estão a Nidera Sementes (responsável pelo patrocínio, edições e gestão geral do projeto) e a Markestrat Agribusiness (contratada para elaborar a estratégia e conteúdo do projeto).
- Importante pontual que, atualmente, o contrato celebrado entre as empresas não está mais ativo, embora todos os conteúdos produzidos sigam disponíveis para acesso, contribuindo com parte dos objetivos traçados.
- Considerando a experiência anterior da equipe Markestrat com este tipo de projeto, a gestão fora estabelecida de forma bastante alinhada ao que fora aplicado com o “Carne do Bem”, com reuniões quinzenais de pautas e validação dos conteúdos. Ao longo do tempo, este fluxo foi sendo adaptado, conforme alguns profissionais foram adquirindo experiência e independência nos processos.
- O projeto também contou com a atuação pontual de uma agência de comunicação contratada pela Nidera para formatação dos materiais (edições), a fim de seguir os padrões visuais estabelecidos.
- Os investimentos realizados com o projeto foram voltados para a contratação da Markestrat Agribusiness e da agência de comunicação. Os valores não foram compartilhados pela empresa. Não foram destinados recursos para impulsionamento das publicações, o que interferiu nos resultados apresentados na sequência.

#### 5) Indicadores e Resultados

- Em fevereiro de 2024, 115 peças haviam sido publicadas no Instagram da Nidera, referentes ao projeto.
- 82 textos foram escritos e publicados no blog do website, como estratégia para atração de público via marketing de conteúdo. Importante pontuar que o site “Somos Milhões” chegou a ocupar a 1ª posição como resultado quando da busca pelo tema de milho na web.
- 24 boletins analíticos de mercado foram produzidos e disponibilizados no site da iniciativa.
- Na ocasião, também foi elaborado um livro que caracteriza a cadeia do etanol de milho no Brasil, uma das grandes oportunidades que foram identificadas ao longo do projeto.
- O principal desafio foi a distribuição dos conteúdos do projeto. Uma vez que não houve investimento para impulsionamento, o acesso foi tipicamente orgânico. Além disso, limitações orçamentárias prejudicaram a criação de novos formatos adaptados as mídias em alta.
- Outro ponto relevante de citar trata da dificuldade do engajamento da empresa Nidera, em vista de seu tamanho e diferentes áreas (projetos/finalidades).

## ANEXO F: Anotações do estudo de caso “Sou de Algodão”

Modelo de Análise dos Casos de Comunicação no Agronegócio		
<b>Cargo/Função:</b> Coordenador de Comunicação	<b>Formato:</b> Online	
<b>Iniciativa:</b> Sou de Algodão	<b>Organização:</b> Markestrat Agribusiness	
1) Origem e Estruturação		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O projeto “Sou de Algodão” surgiu em 2016. A ideia veio de uma pesquisa feita em 2015, onde foi identificada uma perda de <i>share</i> de outras fibras naturais na indústria têxtil brasileira. Preços, tecnologias, inovação... motivaram essas mudanças.</li> <li>• A empresa responsável por essa pesquisa foi a Markestrat Agribusiness. Como sugestão para “resolver” este problema, foi sugerida uma iniciativa de comunicação para estímulo ao consumo da fibra.</li> <li>• O programa foi lançado pela ABRAPA (Associação Brasileira dos Produtores de Algodão) e pelo Iba (Instituto Brasileiro do Algodão) em conjunto com as associações estaduais, para valorizar a moda do algodão brasileira.</li> <li>• Eles intitulam o projeto como um “movimento” pelo fator de ter muita gente envolvida.</li> <li>• O planejamento estratégico feito em 2016 elencou três principais pilares para atuação: informacional / promocional / negócios. Este é o direcionamento até hoje. Criação da marca, contratação, mídias, evento de lançamento – são algumas das ações realizadas posteriormente.</li> </ul>		
2) Objetivos e Público-alvo		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O objetivo central do projeto é o de “impulsionar o consumo de produtos de algodão vis a vis outras matérias-primas”, a exemplo da fibra sintética.</li> <li>• Os públicos-alvo do projeto são muito bem definidos, em ordem prioritária: 1) Consumidor dos produtos; 2) Indústria Têxtil; 3) Cadeia produtiva (agentes); e 4) Parceiros. Importante pontual que para cada um destes públicos existem ações e conteúdos produtos especificamente a eles.</li> <li>• Objetivo principal: estar com público moda/consumidor final. Esse é o foco principal. Os outros públicos são atendidos de forma complementar, aproveitando os esforços realizados.</li> <li>• Todas as discussões para definição de objetivos, propósito, público e outros, foi feita em conjunto com os representantes da Abrapa e organizações envolvidas.</li> </ul>		
3) Conteúdo, Mídias e Divulgação		

- Pilares de comunicação: 1) Institucional (quem está com eles...) / 2) Algodão (produção etc.) / 3) Moda (mostrar o algodão na moda brasileira; valorização nacional) / 4) Negócios (marcas parceiras...).
- Plataformas: 1) Youtube e 2) Spotify tem restrições orçamentárias (ouvir). Instagram é a mídia principal, com grande foco no público da moda; é o “porque escolher o produto de algodão”. TikTok é bem relacionado a moda: ações voltadas para conversar com estudante.
- Formatos: reels; artes (carrosséis); e stories é marcação de pessoas e enquetes, coisas divertidas.
- Influenciadores: collab (Insta) e jovens falando (TikTok). O projeto conta com um grande número de players e influenciadores falando sobre isso.
- LinkedIn é a 3ª mídia mais importante: público agro e institucional... (marcas, palestras, eventos).
- Facebook: é onde tem mais público e tem crescimento mensal. Mas quem está lá é pessoal mais idoso (quem plantava algodão, crochê...). Evita coisas de moda senão teria mais críticas.
- Blog: mesmos pilares de comunicações gerais (5 textos e alcance muito bom).
- E-mail marketing: muito focado em marcas, produtores e consumidores. Usam como uma Newsletter mensal com o que aconteceu naquele mês.
- Whats App: comunicação disparo via Mlabs (2 mensagens por mês). Vão mudar para comunidades escolhendo temas que fazem mais sentidos para eles.
- O entrevistado abordou um pouco a questão de construção de mensagem, tom de voz... a mudança entre os diferentes públicos e plataformas.
- Fluxo normal de publicação: 3 a 4 postagens por semana.
- Eles contam o planejamento anual de como os pilares vão se portar ao longo do ano; e o planejamento de pauta mensal: reúne a equipe para conteúdos mais factuais.
- Mesmo as mídias sociais sendo o canal principal de promoção da iniciativa, eles também participam de eventos na área da moda, a exemplo do São Paulo Fashion Week (SPFW).
- Além disso, também realizam ações com universidades de moda e concurso de moda com estudantes
- *Market place* dentro do Mercado Livre (marcas parceiras divulgarem as peças).
- Eles não misturam os aspectos do agro (não tomam partido; monocultura....). Tem marcas parceiras bem revolucionárias que até criticam o que eles fazem assim.

#### 4) Governança e Recursos

- Fazem um contrato por meio de marcas parceiras com partidas e contrapartidas: tags, divulgação das marcas e outras. Marcas levam discurso e agregam valor ao produto.
- Possuem cerca de 1500 marcas parceiras, que fazem postagens, divulgam o movimento e incluem a marca em seus produtos ou ações de comunicação.
- Em relação a gestão do projeto, a ABRAPA é responsável pela coordenação geral (equipe específica). E eles contam com fornecedores: 1) Markestrat (gestão geral da parte institucional / agência de comunicação); e 2) Assessoria de Imprensa (relacionamento com mídia / relações públicas).

- Ferramentas utilizadas: Trello. O fluxo dentro da plataforma segue a seguinte ordem: briefing; redação; criação redação-revisão; validação do cliente; e publicação).
- Em relação a parte orçamentária, a Abrapa e o Iba contam com apoio financeiro de fornecedores externos, que são players da cadeia do algodão (cotas platinum até a bronze), na área de insumos.
- Atualmente são 12 parceiros financeiros. São 4 cotas com contratos anuais (alguns assinam bianual/trianual).
- Em relação a promoção/impulsioneamento em mídias: eles tem um valor que é um teto, mas gastam menos. O valor total já é previsto no orçamento anual, mas uma boa prática é que, não necessariamente o recurso vai ser destinado ou gasto. Eles alinham o investimento com estratégia ou real necessidade.
- Exemplos de aplicação: Instagram e TikTok (quando tem ação muito forte); e Google é onde eles destinam mais recursos para impulsioneamento.
- Eles avaliam mensalmente os resultados e redirecionam para deixar mais equilibrado, ou seja, mídias que estejam com queda no desempenho, recebem maior foco.