

Plano de Mídia do Comércio Varejista de Calçados

EDUARDO ROQUE MANGINI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
eduardo.mangini@uol.com.br

FILIPPO CARLO LOBO DI CICCIO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - IFSP
filippo.batera@gmail.com



PLANO DE MÍDIA DO COMÉRCIO VAREJISTA DE CALÇADOS

Resumo: O presente artigo apresenta como objetivo geral desenvolver um Plano de Mídia para a empresa de médio porte do setor varejista de moda e calçados. Com o uso do método de pesquisa-ação, foi possível interagir com o público interno da empresa, avaliar os concorrentes e consolidar os fatores chaves de sucesso. Com a análise estratégica realizada e com a determinação dos objetivos de comunicação, o plano de mídia desenvolvido permitiu a aquisição de 23% de novos clientes em relação ao ano anterior e crescimento do faturamento em 14%. No campo acadêmico, o emprego e desenvolvimento do plano de mídia aproxima a teoria da prática. É possível visualizar a confluência de áreas como estratégia, marketing, recursos humanos em um plano de mídia que alavancou a empresa. A Contribuição para a prática gerencial é que a organização e planejamento das ações a serem tomadas no âmbito da comunicação empresarial facilita o relacionamento entre os membros da organização, aproxima a empresa do público alvo, além de facilitar o trabalho de gerenciamento.

Palavras Chave: Marketing. Comunicação. Plano de Mídia.

Abstract: The present article presents as aim to develop a Media Plan for the medium-sized company of the retail sector of fashion and footwear. Using the action-research method, it was possible to interact with the internal public of the company, evaluate the competitors and consolidate the key factors of success. With the strategic analysis carried out and the determination of the communication objectives, the developed media plan allowed the acquisition of 23% of new clients in relation to the previous year and a 14% increase in sales. In the academic field, the employment and development of the media plan approximates the theory of practice. It is possible to visualize the confluence of areas such as strategy, marketing, human resources in a media plan that leveraged the company. The Contribution to managerial practice is that the organization and planning of the actions to be taken in the scope of business communication facilitates the relationship between the members of the organization, brings the company closer to the target audience, and facilitates management work.

Key-Words: Marketing. Communication. Media Plan.



1 INTRODUÇÃO

As empresas empregam comunicações de marketing, sejam estas formais ou informais, com o intuito de transmitir uma mensagem ou informação para promover ofertas e serviços bem como alcançar objetivos quer sejam financeiros ou não.

Embora exista uma infinidade de ferramentas de Comunicação em Marketing, que inclui as formas tradicionais como Propaganda, Promoção de Vendas, Comunicação no ponto de venda, até as mais inovadoras como marketing viral e comunicações em mídias sociais, a escolha das ferramentas mais adequadas para o uso por uma empresa depende de várias análises e determinação de ações de comunicação que sejam assertivas (Mortimer & Laurie, 2017). O desenvolvimento de um plano de comunicação ou plano de mídia é um documento que assegura o direcionamento adequado das mensagens para o público alvo bem como elenca as ações, indicadores de desempenho e custos financeiros (Laurie & Mortimer, 2011).

As inúmeras ferramentas de marketing e promocionais devem ser coordenadas de modo a fortalecer a comunicação empresarial e ao mesmo tempo apresentar uma imagem coerente o mercado alvo. Com isso, o problema de pesquisa é: Quais os benefícios da formalização de um plano de comunicação integrada que pode favorecer empresa de médio porte do varejista?

Com a intenção de ampliar o *market share* e promover a fidelização dos clientes, os produtos (bens ou serviços) oferecidos devem apresentar qualidade esperada, comunicação envolvente, disponibilidade e um preço considerado competitivo, o chamado preço justo. A criação de planos de ação que abordem questões relacionadas aos produtos, preços praticados, distribuição e comunicação torna-se um ponto chave da continuidade empresarial e por isso, a formalização de planejamento e procedimentos para plano de mídia torna-se fundamental.

A prática de comunicação de algumas empresas ainda está aquém do desejado, motivo pelo qual um olhar mais criterioso é lançado sobre o planejamento de mídia. Para a empresa que será estudada, o tema é bastante propício, pois permite conhecer e entender o posicionamento da organização frente aos concorrentes, concatenar esforços para a concretização dos objetivos e da visão da empresa, além de alinhá-la com os desejos e necessidades de seu público alvo. Para responder ao problema de pesquisa formulado, este estudo apresenta: a) como objetivo geral: desenvolver um Plano de Mídia para a empresa de médio porte do setor varejista de moda e calçados; b) como objetivos específicos: (1) estabelecer estratégias de comunicação para a empresa; (2) desenvolver planos de ação para o posicionamento da empresa no mercado; (3) desenvolver cronograma de ação; (4) desenvolver plano de comunicação em mídias sociais; (5) destacar fatores de competitividade mercadológica na empresa e; (6) mapear os concorrentes diretos da empresa na cidade onde está situada.

2 Contexto e Realidade Investigada

2.1 Caracterização da Organização

A empresa Villa do Sapato é uma loja varejista de calçados situada na cidade de São Roque, distante 64 quilômetros da capital paulista. O empreendimento teve início em outubro de 1999 a partir da determinação de um jovem empresário que na época contava com 21 anos de idade. Vinda de uma família de comerciantes, o Sr. Edison de Moraes Filho trazia como bagagem empresarial o desejo de revolucionar o mercado de sapatos da cidade.

Com formação técnica em Publicidade e Propaganda aliada ao conhecimento profissional adquirido com sua família, o empreendedor adquiriu um ponto comercial situado no centro da cidade. Em uma esquina considerada estratégica para as atividades varejistas, o que propiciou a alcunha de Esquina da Moda, a loja se destacou pelo padrão de atendimento,



variedade de produtos, e uso de tecnologias compatíveis com as plataformas mais avançadas e atualizadas do ramo no Brasil. Com isso, a empresa passou a conhecer e registrar as reais necessidades e os desejos de cada cliente.

O nome da loja foi idealizado por uma agência de publicidade que criou a marca Villa do Sapato com o intuito remeter a ideia das grandes vilas tradicionais do Rio de Janeiro. Rapidamente a Villa do Sapato ganhou espaço no mercado, e em maio de 2001 foi reconhecida como a melhor loja de calçados de São Roque em pesquisa feita pela agência JM Estatística, sucedida por vários outros prêmios. A missão da empresa consiste em trabalhar com a perspectiva de crescimento sustentável contínuo, justo, honesto e com humildade ao passo que procura beneficiar o maior número de pessoas possível com a comercialização de produtos de vestuários e calçados. Os valores que a empresa apregoa são: Fé, Bom Senso, Humildade, Determinação, Companheirismo, Cumprimento de Objetivos e Metas, Respeito e Honestidade.

Atualmente a empresa virou uma rede com 7 lojas de Sapatos e Vestuários, com 5 lojas na cidade de São Roque e outras duas na cidade de Ibiúna. Os níveis de comunicação com o mercado que a empresa adota abrangem dois tipos: (1) comunicação do tipo comercial, feita para divulgar e promover os produtos da empresa; (2) comunicação do tipo corporativa, relacionada com o desenvolvimento da imagem institucional da empresa. A comunicação comercial é dividida em duas frentes: (1) comunicação do produto, cuja função é divulgar características, diferenciais e novidades da empresa, e (2) comunicação da identidade da marca, que auxilia a criar na mente do cliente a personalidade da marca. Para esse tipo de comunicação a empresa utiliza as ferramentas: Sítio da *World Wide Web* (internet) para divulgar produtos e Promoções, *Newsletter* que traz novidades e lançamentos da empresa, além de informações sobre moda e tendência, Propaganda em revistas e jornais, em especial da cidade sede da empresa, Patrocínios em festa e eventos regionais, além de veiculação de promoções e campanhas em carros de som próprio e terceirizado. A comunicação corporativa tem por objetivo manter a imagem institucional e por isso se vale de eventos próprios e de terceiros, tanto para comunicar aspectos de cunho social da empresa quanto para divulgar sua missão, visão e cultura organizacional.

Com a utilização do modelo SWOT para a empresa da Villa do Sapato é possível avaliar o posicionamento estratégico: (1) Pontos Fortes: grande diversificação de produtos, sistema de crédito próprio e cartão fidelidade; (2) Pontos Fracos: falta de estacionamento em algumas lojas, o que prejudica o acesso dos clientes; (3) Ameaças: presença de várias empresas que atuam no mesmo ramo o que tem elevado a pressão competitiva; (4) Oportunidades: participação de um agrupamento de lojas para melhor negociação com os fornecedores do produto, possibilidade de parcerias com outras empresas da cidade para o desenvolvimento de promoções e eventos.

2.2 Caracterização do Projeto

A iniciativa da implementação deste projeto surge da necessidade de consolidação das ações de comunicação em um documento. O plano deve ser capaz de balizar os investimentos, com programação mensal das ações mercadológicas além de propiciar a avaliação do retorno de cada mídia usada. Existe um plano informal, que leva em consideração as principais datas comemorativas e eventos da cidade, porém sem qualquer avaliação do retorno do investimento, motivo pelo qual justifica o desenvolvimento do plano de mídias.

O plano de mídias foi composto a partir do posicionamento da empresa, baseado na análise SWOT e em fatores críticos de sucesso, com definição dos veículos de comunicação,



cronograma e orçamento. Além disso foi possível estipular o retorno de investimento e os resultados de aplicação do plano.

3 Diagnóstico da situação-problema

Nesta etapa, é apresentada a fundamentação teórica necessária para embasar cientificamente a abordagem a situação-problema da empresa.

3.1 Fundamentação Teórica

As decisões referentes ao *mix* de marketing devem ser tomadas para que ocorra influência sobre os canais comerciais e sobre os consumidores finais (Finne & Grönroos, 2009). Com isso claramente percebe-se que as tarefas de administração de marketing residem em desenvolver estratégias e capturar oportunidades de marketing, visando conectar-se com os clientes, ao passo que desenvolve marcas fortes e ofertas ao Mercado, porém é fundamental entregar e comunicar valor, com o intuito de gerar sucesso de longo prazo (Luxton, Reid, & Mavondo, 2015). A partir do ponto em que a empresa mobiliza seus recursos e ativos para a criação de um mix de ofertas, seja de produtos, serviços e preços, é necessário a utilização de um mix de comunicação para alcançar com eficiência e eficácia o público de interesse (Kliatchko, 2008).

A comunicação integrada de marketing consiste na coordenação da promoção e demais esforços de marketing com a intenção de assegurar o máximo impacto de informações e de persuasão nos clientes (Tafesse & Kitchen, 2017). Trata-se de um processo interfuncional de estabelecimento e relacionamento com clientes e outros grupos de interesse que promove, posiciona e divulga produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções (Vernuccio & Ceccotti, 2015). As atividades de comunicação contribuem diretamente para o *brand equity* por criar conscientização da marca, vincular associações corretas à imagem da marca, despertar opiniões, sentimentos positivos sobre a marca ou criar ainda conexão entre o consumidor e a marca (Luxton et al., 2015).

Mas em todo esse processo, o consumidor tem uma postura passiva, ou seja, não interage com a empresa ou agência de publicidade. Ao aceitar a Lógica Dominante em Serviços proposta por Vargo e Lusch (2004, 2016), o cliente participa ou deveria participar de forma ativa na formulação da comunicação de marketing. Com essa visão, a comunicação que era centrada na empresa, passa a ser centrada no consumidor, que eleva a efetividade das mensagens (Finne & Grönroos, 2009, 2017). Isso pressupõe que o valor da comunicação é focado no consumidor de fato e não apenas nos desejos empresariais, porém o problema é identificar o instrumento adequado para desencadear esse processo de valor da comunicação para o cliente (Finne & Grönroos, 2017).

3.2 Situação-Problema

Diante do cenário de incertezas sociais, econômicas e políticas vividas no Brasil a partir do ano de 2014, a empresa se viu obrigada a reduzir os investimentos em eventos e em comunicação, adotando uma postura reducional em termos de comunicação com o mercado. Com a necessidade de maior assertividade dos investimentos em marketing, o plano de mídia teve que ser desenvolvido para assegurar a manutenção do *market share*, da fidelidade do consumidor atual e ainda auxiliar na prospecção de novos clientes, além de promover o fortalecimento da marca.

4 Análise da situação-problema e Proposta de Intervenção

São apresentados o método pela qual se realizou a intervenção na Villa do Sapato, assim como o desenvolvimento do plano de mídia.



4.1 Método da Intervenção

O desenvolvimento das ações envolve o pesquisador e também demais indivíduos que possam estar envolvidos no contexto analisado desde o início do estudo (Yin, 2016). A pesquisa-ação envolve ciclo composto por duas fases distintas, a primeira corresponde ao processo de investigação do contexto da realidade observada e a segunda é composta pelo desenvolvimento e implementação de ações (Tripp, 2005). Embora a pesquisa-ação apresenta conotação prática, as ações propostas devem ser fundamentas em pesquisas acadêmicas e em teorias para a redução da incerteza e, por conseguinte do risco. A pesquisa-ação é um método direcionado a praticidade e controle por parte do pesquisador do contexto que está sendo examinado e permite o aprimoramento da ciência advinda do arcabouço teórico que as ações ensejam (McNiff, 2010).

4.2 Desenvolvimento do Plano de Mídia

O plano de mídia foi desenvolvido por consultor e pelo proprietário com o intuito de balizar as ações que poderiam ser empreendidas, a um custo adequado e com as devidas mensurações. O objetivo do plano foi desenvolvido a partir dos fatores críticos de sucesso e da análise comparativa dos concorrentes. A proposta inicial é aumentar a margem de vendas em 15% em relação ao ano anterior, aumentar a visibilidade e fixação da marca.

4.2.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Também conhecidos como fatores chave de sucesso, estes são fundamentais para a geração de estratégias e táticas com foco na busca de vantagem competitiva para a organização e são responsáveis pelo sucesso empresarial (Rockart, 1979; Leidecker & Bruno, 1984). Os fatores críticos de sucesso podem ser analisados em três diferentes níveis: nível empresarial, relacionada a questões de natureza organizacional; nível industrial que abrange aspectos inerentes ao setor onde a empresa está inserida e, por fim, ao ambiente político econômico e social, em uma dimensão macro organizacional (Leidecker & Bruno, 1984).

O uso dos FCS abrange diferentes perspectivas, considerada como relevante o papel de propulsores de vantagem competitiva e direcionadores das estratégias (Rockart, 1979; Grunert, 1992; Dexter, 2010). A partir de entrevista com o proprietário da empresa, gerentes e alguns clientes, foram relacionados os FCS na Figura 1

Figura 1: Fatores Críticos de Sucesso da Villa do Sapato

FCS	Peso %	Razões e Comentários
Variedade de produtos	35	A empresa trabalha com as principais marcas no mercado para atender as necessidades e desejos do público. Mesmo com variedade elevada de produtos, o preço é competitivo devido à participação em associação exclusiva de lojistas do setor de calçados.
Atendimento	30	Os funcionários da empresa usam uniformes novos, limpos e devidamente alinhados com a imagem da empresa. Recebem treinamento regularmente e é adotada a política de excelência no atendimento. Como as lojas são dotadas de máquinas de café e bebedouros elétricos, a oferta de bebidas durante o atendimento facilita o contato com os clientes.
Imagem da Empresa	15	A empresa foi criada com o intuito de oferecer uma nova proposta de valor. A ideia inicial era combinar novidades em termos de produto com atendimento superior, mas ao mesmo tempo demonstrar a preocupação com o futuro, motivo pelo qual busca inovação tanto em produtos quanto em processo. A imagem que a empresa transmite é de agilidade, qualidade e versatilidade no atendimento de necessidades e desejos.



Comunicação	20	As várias mídias são utilizadas de forma contínua para se relacionar com o público externo e interno. Para o público interno que abrange vendedores, estoquistas, gerentes e analistas a comunicação é feita por meio de reuniões e mensagens internas. Para o público externo a propaganda feita com o uso de <i>out-doors</i> , carros de som, jornais e eventos abrangem quase a totalidade da verba destinada a marketing.
-------------	----	---

Fonte: Elaborado pelos Autores

A partir do esclarecimento dos Fatores Críticos de Sucesso, foi possível desenvolver planos de ação direcionados, alocados na Figura 2. O quadro favorece o direcionamento das iniciativas e a responsabilidade para os FCS elencados.

Figura 2: Planos de Ação e Fatores Críticos de Sucesso

Objetivo	FCS	Iniciativa	Responsável	Início
Promover conhecimento sobre os produtos comercializados	Variedade de produtos	Divulgar marcas comercializadas;	Proprietário e Gerente de Compra	
Aumentar envolvimento com o consumidor	Atendimento	Ampliar o cartão de fidelidade	Gerentes de Venda	
Despertar conhecimento e simpatia	Imagem da Empresa	Desenvolver e divulgar <i>brandbook</i>	Proprietário	A partir de janeiro de 2016
Manter o relacionamento com os clientes atuais e favorecer a prospecção de novos consumidores	Comunicação	Desenvolver flyers e banners Chamadas publicitárias em jornal e rádio Criar perfil ativo em mídias sociais Dinamizar o site da empresa	Proprietário e Consultor de Marketing	

Fonte: Elaborado pelos Autores

4.2.2 Análise comparativa da concorrência

Para avaliar os concorrentes de forma objetiva, foi realizada análise qualitativa das principais empresas varejistas da cidade de São Roque/SP com o intuito de posicionar a empresa alvo frente às demais empresas do setor. O Quadro 3 ilustra essa análise, envolvendo características das com avaliações no ponto de venda. Portanto com as informações coletadas, foi possível elaborar a Figura 3 que apresenta de forma qualitativa os aspectos inerentes às principais empresas varejistas de calçados da cidade de São Roque (SP). Cabe destacar que por motivos de ética empresarial os nomes das empresas concorrentes foram modificados.



Figura 3: Análise qualitativa entre as principais lojas de varejo de São Roque.

Características	Villa do Sapato	Alfa	Beta	Delta	Sigma	Zeta
Percepção de Preço do produto	Competitivo	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio
Instalações	Moderna	Clássica	Adequada	Adequada	Adequada	Moderna
Imagem no mercado	Inovação	Tradição	Familiar	Familiar	Familiar	Empresa nova no mercado
Filiais	Sim (2)	Sim (3)	Sim (2)	Não	Não	Não
Variedade de produtos	Alto	Alto	Alto	Médio Alto	Médio	Médio Baixo
Comunicação	Boa	Ótima	Boa	Regular	Regular	Regular

Fonte: Elaborado pelos Autores

A Figura 3 revela que a Villa do Sapato possui uma posição adequada em relação aos principais concorrentes, embora o investimento em comunicação pode favorecer seu posicionamento competitivo e mercadológico, além do crescimento na participação de mercado.

4.2.3 Descrição do público-alvo

O público alvo da empresa é composto em sua maioria por mulheres, cuja explicação reside em padrões culturais. Enquanto o público masculino adquire poucos pares de sapato por ano, o mesmo não ocorre com a parcela feminina da população que busca novidades, promoções e lançamento devido a tendência ao relacionamento com a moda. As clientes da Villa do Sapato abrangem cerca de 91% dos consumidores totais, o que motiva a escolha dos arquétipos femininos para a veiculação de imagens e comunicações.

Mediante a imagem de marca pretendida, as identificações arquetípicas sugeridas são a imagem da Donzela para o princípio feminino, e para o princípio masculino sugere-se o arquétipo do Guerreiro, que farão parte do material a ser desenvolvido para a veiculação em *outdoors*, jornais e revistas. Os arquétipos escolhidos estão relacionados diretamente com a imagem pretendida da marca, no princípio feminino a imagem associada é de beleza, sedução e feitiço, enquanto o princípio masculino está relacionado com independência, força e coragem, além de ambos transmitirem alegria, estilo de vida e os benefícios do produto, embora a maioria das comunicações são destinadas ao público feminino.

4.2.4 Relação das ferramentas de comunicação a serem utilizadas

Os objetivos da comunicação propostos têm como ponto principal atingir os estágios de prontidão, de conhecimento, de simpatia e de preferência, já que além de gerar informações sobre o produto e reconhecimento por parte do consumidor, também deverá desenvolver atitudes e sentimentos positivos em relação à Villa do Sapato, com o intuito de ganhar a preferência pela marca sobre os concorrentes.

Os Meios escolhidos através de uma análise de perfil do público alvo institucional, foram: Jornal, Outdoor, Panfletagem e Redes Sociais.

Na cidade de São Roque existem dois jornais de destaque cuja abrangência se estende por mais de 10 cidades próximas as principais lojas. O jornal é um meio que propicia credibilidade das informações, atingindo o consumidor com elevada rapidez e forte impacto, o



que gera veracidade ao posicionamento e aspectos da marca. É o meio de maior utilização nacional entre os principais clientes do segmento de varejo e instituições de ensino.

No caso de Outdoors, estes são veículos de caráter urbano com cobertura quinzenal e com índice de aproveitamento em torno de 61,54% nas praças de São Roque e Ibiúna. As empresas que trabalham com esse tipo de mídia são a Formato Outdoor e a Boschetti Eventos, cujo valor quinzenal está em média de R\$ 900,00. Outro meio utilizado é a panfletagem, que permite atuar em regiões consideradas estratégicas com acesso direto ao público alvo, e para isso demanda o mapeamento de regiões a serem atingidas.

As mídias sociais são também interessantes como ferramentas de comunicação e apresentam diferentes níveis, desde relacionamentos pessoais (*facebook*, *twitter* e *instagram*), profissionais (*LinkedIn*) até redes comunitárias ou políticas. Embora a maioria é de uso irrestrito e gratuito, como apresenta elevada dinamicidade e interação com o consumidor, a empresa investe pouco nessas mídias devido a necessidade de um analista de mídias sociais para o desenvolvimento de planejamento específico, com monitoramento, promoção e revisão de conteúdo para plataformas, tendo por subsídio a característica da plataforma e do perfil do público-alvo a ser atingido.

Como a cidade é considerada de tamanho pequeno, ainda é possível o uso de carros de som para veicular mensagens. Embora possa parecer algo ultrapassado, a utilização desse tipo de mídia tem se demonstrado importante, com retorno substancial quando da veiculação de mensagens cujo teor são as promoções que a empresa realiza.

Por fim, a newsletter é uma peça midiática de ampla importância, pois além de comunicar os valores e o pensamento estratégico da empresa, aproxima o cliente das tendências atuais e revigora o valor da marca. A figura 4 relaciona os objetivos para cada FCS com a mídia e possíveis valores.

Figura 4: Mídias e custos

Tipo de Mídia	Objetivo Principal	Periodicidade	Total de Inserções anuais	Custo Unitário (R\$)	Custo Total (R\$)
Jornal	Desenvolver preferência	Semanal	40	500,00	20.000,00
Outdoor	Desenvolver preferência	Quinzenal	30	900,00	27.000,00
Panfletos (10.000 ud)	Desenvolver convicção	Mensal	12	500,00	6.000,00
Mídias Sociais	Desenvolver Simpatia	Diária	Várias	Gratuita	
Carros de Som (24 horas)	Desenvolver preferência	Mensal	96	300,00	28.800,00
Newsletter (500 ud)	Desenvolver Conhecimento	Mensal	12	2500,00	30.000,00

Fonte: autores

4.2.5 Eventos

Alguns eventos relacionados com datas festivas regionais foram indicados para a participação como patrocinador como a Festa de Agosto quando se comemora o aniversário da cidade e a Festa do Vinho e Alcachofra, além de eventos beneficentes como A Noite do Queijo e Vinho em benefício da APAE. Outros eventos envolvem datas comemorativas como



Dia das Crianças, Dia das Mães entre outros. A verba destinada para a participação de eventos foi dimensionada em R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

4.2.6 Orçamento

Os Valores de mídia para o período de vigência do plano de comunicação é de R\$ 131.800,00, utilizando *outdoors*, *flyers* e *folders*, jornais, newsletter, carros de som e patrocínio de eventos, com custo de agência de publicidade em torno de R\$ 131.180,00 (10%).

5 Resultados Obtidos e Contribuição

A empresa usava até o momento da intervenção plano de mídia sem qualquer base teórica ou coordenada com as necessidades dos clientes. Existia um plano apenas de conhecimento do dono da empresa, mas que não era tangível, ou seja, existia apenas na cabeça do proprietário. Em um primeiro momento parecia não haver qualquer interesse no desenvolvimento de um documento que pudesse direcionar os esforços e concatenar os objetivos. Entretanto, o desenvolvimento do plano de mídias foi aceito e com isso pode reduzir a carga de trabalho do dono da empresa, que atuava como gestor, comprador e responsável por toda a comunicação com o mercado.

Além do ganho cognitivo do responsável direto pela empresa, após a implantação do plano constatou ganhos expressivos em termos de clientes com aumento da ordem de 23% em relação ao ano anterior, o que resultou crescimento do faturamento em torno de 14%. Outro ganho foi o desenvolvimento de comprometimento organizacional pelos vendedores, que perceberam a importância da empresa no contexto regional.

No campo acadêmico, o emprego e desenvolvimento do plano de mídia aproxima a teoria da prática. É possível visualizar a confluência de áreas como estratégia, marketing, recursos humanos em um plano de mídia que alavancou a empresa. A Contribuição para a prática gerencial é que a organização e planejamento das ações a serem tomadas no âmbito da comunicação empresarial facilita o relacionamento entre os membros da organização, aproxima a empresa do público alvo, além de facilitar o trabalho de gerenciamento.

6 Conclusão e Recomendação

A empresa analisada está inserida em um ambiente com elevada pressão competitiva. Com isso torna-se fundamental a excelência no atendimento, oferta de produtos com qualidade e que atendam às necessidades e desejos dos consumidores. Como é uma empresa que comercializa calçados, roupas e acessórios, além de produtos relacionados à moda, é fundamental a qualificação técnica e profissional dos funcionários.

Em termos estratégicos, os quais foram evidenciados com a análise SWOT e os Fatores Críticos de Sucesso demonstram que o proprietário tem ciência do posicionamento estratégico da empresa bem como da importância no fortalecimento do seu quadro de funcionários. O objetivo geral foi criar um plano de mídia para a empresa analisada, com o intuito de fazer com que os consumidores conheçam a marca, desenvolvam preferência, convicção e simpatia, o que foi conseguido. Entretanto é necessário investimento contínuo em comunicação para o fortalecimento da marca e desenvolvimento de *share of mind*. Ao retornar ao problema de pesquisa: Quais os benefícios da formalização e um plano de comunicação integrada pode favorecer empresa de médio porte do varejista? É possível afirmar que existem ganhos estratégicos, financeiros, de relacionamento com o cliente e melhoria do ambiente interno. Para trabalhos futuros sugere-se a avaliação do comprometimento organizacional e relacionamento com o cliente, além de avaliação do *rappor*t entre esses dois atores.



Os resultados apresentados evidenciaram a necessidade de acompanhar as inovações do mercado, entender o consumidor em suas várias dimensões com o intuito de fortalecer o relacionamento de longo prazo. Embora a empresa seja regional, a aplicação desse modelo de plano de mídias torna possível a replicação para outras empresas de outros setores e de outras cidades, demonstrando a importância dessa ferramenta para a sobrevivência empresarial.

6 REFERÊNCIAS

- Dexter, B. (2010). Critical success factors for developmental team projects. *Team Performance Management*, 16(7/8), 343–358.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 179–195.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Business Journal*, 51(3), 445–463.
- Grunert, K. G. (1992). The Concept of Key Success Factors : Theory and Method Charlotte Ellegaard Project no 15 Executive Summary, (4).
- Kliatchko, J. G. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160.
- Laurie, S., & Mortimer, K. (2011). “IMC is dead. Long live IMC”: Academics’ versus practitioners’ views. *Journal of Marketing Management*, 27(13–14), 1464–1478.
- Leidecker, Joel K.; Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46.
- McNiff, J. (2010). *Action research for professional development: Concise advice for new action researchers* (3th ed.). Hamilton: The University of Waikato.
- Mortimer, K., & Laurie, S. (2017). The internal and external challenges facing clients in implementing IMC. *European Journal of Marketing*, 51(3), 511–527.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs.pdf. *Harvard Business Review*.
- Tafesse, W., & Kitchen, P. J. (2017). IMC – an integrative review. *International Journal of Advertising*, 36(2), 210–226.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação E Pesquisa*, 31(3), 443–466.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.
- Vernuccio, M., & Ceccotti, F. (2015). Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision. *European Management Journal*, 33(6), 438–449.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso Editora Ltda.