



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Palhares Galão, Fabiano; Crescitelli, Edson  
A DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM  
GRANDES ANUNCIANTES  
Revista Brasileira de Marketing, vol. 14, núm. 3, julio-septiembre, 2015, pp. 335-349  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747060005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## A DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM GRANDES ANUNCIANTES

### RESUMO

O objetivo do estudo é analisar os critérios e processos adotados pelas empresas para a determinação do orçamento da comunicação. De forma específica, pretende-se identificar como as empresas organizam o sistema de decisão do orçamento e lidam com os cortes de verba ao longo do processo de implementação das atividades promocionais. Os dados da pesquisa empírica foram coletados por meio de entrevistas em profundidade realizada com profissionais da área de comunicação de dez empresas pertencentes ao *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil. Como técnica de análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Os principais resultados apontaram a pouca ou nenhuma participação do gestor da comunicação na decisão final do orçamento da área, a falta de critérios para justificar os cortes de verba durante o período promocional e a adoção por boa parte das empresas dos métodos de julgamento e percentual de vendas para determinar o valor do orçamento da comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação de Marketing; Orçamento da Comunicação; Investimentos em Comunicação.

## DETERMINING THE BUDGET OF MARKETING COMMUNICATION IN BIG ADVERTISERS

### ABSTRACT

This study aims to analyze the criteria and procedures adopted by companies for determining the budget communication. Specifically, we intend to identify how companies organize the system of deciding the budget and deal with the budget cuts throughout the process of implementation of promotional activities. The data collection involved in-depth interviews conducted with communications professionals from ten companies belonging to the ranking of the 300 largest advertisers in Brazil. As data analysis technique, we have chosen content analysis. The main results showed little or no participation by the communication manager's final decision on the budget area, the lack of criteria to justify budget cuts during the promotional period and the adoption by firms of judgment methods and percentage of sales to determine the budget amount of communication

**Keywords:** Marketing Communication; Communication Budget; Investments in Communication.

Fabiano Palhares Galão<sup>1</sup>  
Edson Crescitelli<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professor da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD. Brasil. E-mail: [fabiano.galao@hotmail.com](mailto:fabiano.galao@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Brasil. E-mail: [edsonc@usp.br](mailto:edsonc@usp.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação de marketing se desenvolve por meio de um processo de análise, planejamento e implementação de um conjunto de conceitos, elementos de decisão e técnicas específicas, sendo capaz de transmitir aos diferentes públicos de interesse os diferenciais competitivos de uma organização, valorizar os benefícios e os atributos dos seus produtos, contribuir para a criação de uma imagem de marca consistente e distinta da dos concorrentes, bem como auxiliar na construção e manutenção do relacionamento com os clientes. Belch e Belch (2008) evidenciam o papel desempenhado pela comunicação de marketing nas empresas afirmando que grandes corporações multinacionais ou pequenos varejistas dependem cada vez mais da propaganda e da promoção para ajudá-las a comercializar seus produtos e serviços. Na perspectiva de Cravens e Piercy (2007), as iniciativas de comunicação desempenham um papel fundamental na obtenção de crescimento e resultados financeiros de grandes marcas.

Sendo um recurso de considerável importância e indissociável da realidade das organizações, independente do seu porte ou área de atuação, a comunicação de *marketing* é uma prática disseminada. Nesse sentido, Shimp (2009) esclarece que todas as organizações, sejam elas do mercado de consumo ou empresarial, prestadoras de serviço, privadas ou sem fins lucrativos, usam várias formas de comunicação de *marketing* para promover suas ofertas e alcançar metas financeiras e outros objetivos.

No processo de desenvolvimento da comunicação de marketing são várias decisões que são tomadas, como por exemplo, a escolha das formas e meios de comunicação, a seleção do público-alvo das mensagens, a determinação dos critérios de avaliação dos resultados e a definição da verba que será utilizada para a realização dos esforços.

Dentre essas decisões, a definição do investimento financeiro que deve ser feito para a implementação das ações de comunicação de *marketing* é considerada uma das mais difíceis e problemáticas de todo o processo (Dash, Havaladar & Alexander, 2014; Baidya & Basu, 2011). Para Anderson e Vincze (2004), o processo de tomada de decisão do orçamento de comunicação é dificultado por conta de questões complexas enfrentadas pelos responsáveis. Assim, dúvidas sobre qual o tamanho do orçamento que resulta em maior efetividade, em que dado momento a empresa extrapolou os recursos investidos na comunicação, e como garantir que outras áreas funcionais não estejam absorvendo recursos que poderiam ser aplicados na comunicação, são

exemplos de questionamentos que permeiam a atividade de definição do volume de recursos que serão investidos nos esforços promocionais. A dificuldade inerente ao processo, especialmente no que diz respeito à destinação equilibrada ou ao que seria considerado como a forma mais correta de aplicação dos recursos, é citada por Ogden e Crescitelli (2007). Para os autores, gastos demasiados em comunicação geram desperdício de dinheiro, e gastos insuficientes podem gerar perda de vendas e de participação de mercado.

A discussão envolvendo os investimentos em comunicação de marketing torna-se ainda mais relevante a partir do ponto que são analisados o volume de recursos aplicados nessa atividade, especialmente na propaganda, uma das formas da comunicação de *marketing* mais difundidas e desenvolvidas. Como exemplo, podem-se citar os dados do Projeto Inter-Meios, iniciativa conjunta do jornal *Meio & Mensagem* e dos principais meios de comunicação do Brasil, que tem por objetivo levantar o volume de investimento publicitário em mídia no país. As informações referentes ao ano de 2011 mostram que o mercado publicitário brasileiro atingiu um faturamento de R\$ 39,032 bilhões, contra R\$ 35,961 bilhões de 2010, alcançando um crescimento da ordem de 8,5% e representando 0,94% do produto interno bruto (PIB). O faturamento apurado representa o somatório entre a compra de mídia por parte dos anunciantes e a produção das peças (anúncios e filmes comerciais) (Pereira, 2012). Deve-se considerar que os números apurados pelo projeto representam apenas os investimentos de propaganda em mídias tradicionais, como o rádio, TV, jornal e revistas, e não incluem os valores investidos em outras ações de comunicação, como promoção de vendas, *marketing* direto, *merchandising* etc. A partir dessa constatação, verifica-se que os investimentos na área de comunicação são significativamente maiores do que os calculados pelo Inter-Meios.

Além disso, vale destacar que com o advento da Internet e da comunicação digital e de todas as possibilidades oriundas da tecnologia, a alocação dos recursos na comunicação de marketing se tornou ainda mais complexa, e vários estudos como os de Zentner (2012), Huang (2012) e Yang et al. (2015) buscam compreender os impactos da Internet e das novas modalidades de comunicação na alocação dos investimentos.

Sendo uma decisão crítica e relevante para o processo de desenvolvimento da comunicação de marketing, é possível encontrar na literatura discussões e recomendações genéricas relativas ao tema, especialmente encontradas nos livros da área (Burnett & Moriarty, 1998; Egan, 2007; Fill, 2002; Pickton & Broderick, 2005). No entanto, uma análise detalhada revela a carência de estudos

empíricos focados no entendimento desse processo no âmbito das atividades promocionais, como argumentado por Dash, Havaladar & Alexander (2014) e Huang (2012). Em se tratando do contexto brasileiro, os estudos científicos são ainda mais escassos, considerando que pesquisas relevantes como as de Dash, Havaladar & Alexander (2014), Low e Mohr (1999) e West e Prendergast (2009), apresentam-se como destoantes da realidade nacional e pouco ajustadas ao atual contexto de mudanças que influenciam a comunicação de marketing. Um esforço para preencher essa lacuna foi empreendido por Sarquis et al. (2014), no entanto, o referido estudo teve foco no entendimento da gestão do orçamento de despesas em marketing de forma ampla e foi restrito ao setor de ensino superior.

Diante do exposto, a seguinte pergunta de pesquisa é formulada: como as empresas tratam a questão da determinação do orçamento dos esforços promocionais? Para responder a essa questão o presente artigo tem por objetivo analisar os critérios e processos adotados pelas empresas para a determinação do orçamento da comunicação. De forma específica, pretende-se identificar como as empresas organizam o sistema de decisão do orçamento e lidam com os cortes de verba ao longo do processo de implementação das atividades promocionais.

O trabalho é de caráter exploratório e de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade utilizando um roteiro de questões. As entrevistas foram aplicadas em dez empresas, onde, em cada uma delas, um gestor da área de comunicação foi entrevistado. As empresas foram selecionadas a partir do *ranking* dos maiores anunciantes do Brasil referente ao ano de 2011, publicado pelo jornal Meio & Mensagem. A análise de dados foi conduzida segundo os postulados da análise de conteúdo.

O artigo está organizado em quatro partes, além desta introdução. A primeira parte contempla a revisão bibliográfica sobre o tema central. Em seguida o método do estudo é detalhado e posteriormente os resultados são analisados. Por fim, as conclusões da pesquisa e suas limitações são apresentadas, em conjunto com as sugestões de estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A decisão sobre o orçamento da comunicação é tomada tendo por base algumas abordagens prescritas na literatura especializada que são referenciados pela prática das organizações. Embora a grande maioria dessas abordagens, ou

métodos, seja oriunda da área de propaganda (em virtude dos expressivos valores investidos), e muitos autores, quando abordam o assunto, se referem a eles como se fossem exclusivos dessa forma de comunicação (de modo similar à discussão sobre a mensagem da comunicação), Burnett e Moriarty (1998) e Crescitelli e Shimp (2012) lembram que tais métodos também podem ser utilizados para definir o orçamento das outras formas de comunicação, como a promoção de vendas, relações públicas, *marketing* direto e venda pessoal. Dessa forma, no presente artigo, decidiu-se por assumir que o conjunto de abordagens para a determinação do orçamento da comunicação tem sua utilidade válida para todo o conjunto do *mix* promocional.

Sobre a importância relativa de cada abordagem, Crescitelli e Ikeda (2006) ressaltam que não existe um método de alocação de recursos mais eficiente, uma vez que todos apresentam vantagens e desvantagens dependendo das condições e do contexto vivenciados pela organização. Entretanto, Crescitelli e Ikeda (2006) defendem que é fundamental a definição de um valor, independentemente do critério adotado para o desenvolvimento do planejamento do programa de comunicação. Sem adotar essa postura, os autores acreditam que ações de comunicação serão pontuais, podendo se tornar um conjunto disperso e de resultados insignificantes. Além de não ser possível identificar qual método é capaz de gerar o orçamento ideal, Smith e Taylor (2004) complementam que não existe um método que seja o mais aceito pela maioria das organizações. Isso pode justificar o fato de que, quando se trata deste assunto, normalmente as recomendações teóricas postulam sobre a necessidade de adotar não apenas um, mas um conjunto de métodos. A partir dessas colocações, Smith e Taylor (2004) citam que é comum as empresas combinarem a utilização de determinados métodos com certo grau de julgamento, experiência e avaliação racional para desenvolver um método apropriado de orçamentação.

Diante da diversidade de abordagens existente na literatura, optou-se por apresentá-las em um único quadro, de forma a produzir uma visão ampla do assunto. Para fins de organização, decidiu-se agrupar as abordagens de acordo com o estudo de West e Prendergast (2009). Nesse estudo, os autores organizam os métodos em cinco categorias: métodos de julgamento; competitivos; baseados nas vendas ou lucro; de mensuração; e objetivos e tarefas. O quadro 1 apresenta os principais métodos citados na literatura classificados segundo a metodologia de West e Prendergast (2009) e dos autores que a eles fazem referência.

MÉTODOS DE JULGAMENTO		
MÉTODO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Método do valor disponível	A organização determina a quantia a ser gasta em várias áreas, como produção e operações e então distribui o que resta para a comunicação.	Anderson e Vincze (2004) Belch e Belch (2008) Fill (2002) Ogden e Crescitelli (2007) Dahlén, Lange e Smith (2010) Egan (2007) Smith e Taylor (2004) Burnett e Moriarty (1998) Shimp (2009)
Alocação arbitrária	O orçamento é baseado no que a gerência responsável pela comunicação acredita ser necessário.	Belch e Belch (2008) Fill (2002) Dahlén, Lange e Smith (2010) Egan (2007) Smith e Taylor (2004)
Método da inércia	A organização decide alocar sempre os mesmos valores de comunicação.	Fill (2002)
MÉTODOS COMPETITIVOS		
MÉTODO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Paridade competitiva	É quando uma organização segue o mesmo nível de investimento de comunicação feito pelos principais concorrentes.	Anderson e Vincze (2004) Belch e Belch (2008) Fill (2002) Ogden e Crescitelli (2007) Dahlén, Lange e Smith (2010) Egan (2007) Smith e Taylor (2004) Burnett e Moriarty (1998) Shimp (2009)
MÉTODOS BASEADOS NAS VENDAS OU LUCRO		
MÉTODO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Porcentagem de vendas	O orçamento é estabelecido a partir de uma porcentagem sobre o volume de vendas realizadas (em um período anterior) ou previstas para um próximo período.	Anderson e Vincze (2004) Belch e Belch (2008) Fill (2002) Ogden e Crescitelli (2007) Dahlén, Lange e Smith (2010) Egan (2007) Smith e Taylor (2004) Burnett e Moriarty (1998) Shimp (2009)
Porcentagem de lucro	Nesse caso, o lucro, ao invés das vendas, é utilizado como referência.	Ogden e Crescitelli (2007)
Método de valor fixo por unidade	O valor é determinado a partir de uma quantia predeterminada para cada unidade vendida ou produzida.	Anderson e Vincze (2004) Burnett e Moriarty (1998)

MÉTODOS DE MENSURAÇÃO		
MÉTODO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Retorno do investimento	Nessa abordagem, o orçamento é visto como um investimento que deve gerar retorno com base nos objetivos fixados.	Anderson e Vincze (2004) Belch e Belch (2008) Crescitelli e Ikeda (2006)
Modelagem	É a utilização de variadas técnicas econométricas e de simulação para modelar como vários níveis de investimento podem afetar o desempenho da organização.	Smith e Taylor (2004) Egan (2007) Dahlén, Lange e Smith (2010) Burnett e Moriarty (1998)
<i>Payback</i>	Nesse caso, as decisões são tomadas tendo como base o tempo necessário para que as ações de comunicação cubram os investimentos realizados.	Smith e Taylor (2004) Burnett e Moriarty (1998)
Abordagem experimental	É o uso de testes e experimentos de diferentes opções de orçamento em um ou mais mercados.	Dahlén, Lange e Smith (2010) Burnett e Moriarty (1998)
MÉTODO DE OBJETIVOS E TAREFAS		
MÉTODO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Objetivos e tarefas	A organização define os objetivos de comunicação a ser alcançados, determina as estratégias específicas e tarefas a serem cumpridas e estima os custos associados ao desempenho dessas estratégias e tarefas.	Anderson e Vincze (2004) Belch e Belch (2008) Fill (2002) Ogden e Crescitelli (2007) Dahlén, Lange e Smith (2010) Egan (2007) Burnett e Moriarty (1998) Shimp (2009)

**Quadro 1** - Resumo dos métodos de determinação do orçamento de comunicação

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos autores selecionados

Para West e Prendergast (2009), o método de objetivos e tarefas normalmente é citado como o mais sofisticado e adequado quando comparado com os demais, opinião compartilhada por Shimp (2009), Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2007) e Ogden e Crescitelli (2007). Esses últimos autores oferecem os seguintes passos que devem ser dados para obter o valor do orçamento de comunicação, levando em conta, inclusive, o papel esperado pelas diferentes formas de comunicação:

- Passo 1: Especificar o objetivo de *marketing* a ser atingido;
- Passo 2: Especificar os elementos do *mix* de comunicação que são necessários para atingir o objetivo declarado;
- Passo 3: Determinar o papel de cada elemento do *mix* no alcance do resultado esperado;
- Passo 4: Especificar os níveis de respostas mensuráveis no alcance dessas metas;

- Passo 5: Orçar valores com base no tempo necessário para atingir os objetivos de comunicação.

Quando analisado sob uma perspectiva organizacional, West e Prendergast (2009) argumentam que o processo de orçamento dos esforços de comunicação geralmente é categorizado em três tipos de sistemas de decisão. O primeiro é o chamado *Bottom-Up/Top-Down*, no qual os gastos são decididos pelo departamento de *marketing*, em seguida podem ser alterados por uma diretoria superior ou por um *Chief Executive Officer* (CEO) e depois voltam para os profissionais de *marketing*, que tomam a decisão final. No sistema *Top-Down/Bottom-Up*, o orçamento é determinado pela diretoria ou CEO da empresa, modificado pelo departamento de *marketing* e finalmente decidido pelos diretores. O terceiro sistema de definição do orçamento envolve um comitê, o qual é formado por um grupo de pessoas que representam as principais funções envolvidas no processo.

Ainda sobre o aspecto organizacional, Cheong, Kim e Kim (2013) discutem em seu estudo que os fatores da empresa (tamanho e a lucratividade da empresa), da marca (brand equity, preço da marca em relação aos concorrentes), e fatores organizacionais (existência e o papel da área de marketing e a influência da área financeira nas decisões), influenciam o nível de descentralização no processo de orçamento da propaganda e promoção de marketing.

Independentemente da abordagem utilizada, Low e Mohr (1999), em seu estudo sobre o processo de decisão na definição dos investimentos em propaganda e promoção, concluíram que, para desenvolver e implementar o orçamento com sucesso, os gestores devem: i) adotar uma estratégia de *marketing* abrangente para guiar o processo, evitando uma abordagem fragmentada de decisão de orçamento das formas de comunicação; ii) desenvolver um modelo de planejamento estratégico que inclua a filosofia da comunicação integrada de *marketing*; iii) elaborar planos de contingência para a alocação do orçamento que antecipam as possíveis alterações no período de atividades; iv) avaliar constantemente o desempenho das ações, comparando os resultados com os objetivos pretendidos; v) focar-se em resultados de desempenho de longo prazo.

Além disso, Low e Mohr (1999) estabelecem que, em linhas gerais, o processo de decisão orçamentária se inicia com o estabelecimento dos objetivos gerais de *marketing* para a marca. Em seguida, as projeções financeiras são feitas com base nas previsões e nos objetivos para o próximo período de atividades. A terceira etapa envolve a definição das verbas de propaganda e promoção, tendo por base modelos quantitativos e o julgamento gerencial. Este orçamento inicial é então apresentado à gerência responsável, que faz os ajustes e aprovações. A partir desse ponto, o plano é implementado e mudanças e cortes podem ocorrer durante o processo. Por fim, o plano é avaliado, comparando os resultados obtidos com os objetivos.

A respeito da distribuição do orçamento da comunicação entre as ferramentas do mix promocional, Dash, Havaladar e Alexander (2014) atestam que as organizações consideram vários fatores, como o tamanho e o potencial de mercado no qual a organização está inserida, a participação atual de mercado, os objetivos pretendidos, o estágio do ciclo de vida no qual estão os produtos e ainda o estágio do processo de decisão de compra do consumidor.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa é de caráter exploratório e de abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista em profundidade baseada em um roteiro de questões, considerada por Daymon e Holloway (2011) como a principal fonte de dados em pesquisas qualitativas. Duarte (2005) destaca a flexibilidade na aplicação do método e diz que a entrevista em profundidade permite ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas que são feitas. Para o autor, esse tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, e não a quantificação ou representação estatística das informações, aspectos condizentes com os propósitos deste trabalho.

As entrevistas foram aplicadas em 10 empresas, onde, em cada uma delas, um gestor da área de comunicação foi entrevistado. As empresas foram selecionadas a partir do *ranking* dos 300 maiores anunciantes do Brasil referente ao ano de 2011 publicado pelo jornal Meio & Mensagem. Para tornar o processo de seleção mais objetivo diante da grande quantidade de empresas, determinou-se em um primeiro momento que as empresas que fariam parte do estudo deveriam figurar na lista dos dez maiores anunciantes de cada um dos cinco principais setores econômicos que compõem o *ranking*, a saber: i) comércio varejo, ii) serviços ao consumidor, iii) veículos, peças e acessórios, iv) mercado financeiro e seguros, e v) higiene pessoal e limpeza. Além de contribuir para a objetividade do processo de seleção, a existência de empresas de diferentes setores também torna mais rica a discussão dos resultados.

Os contatos foram feitos pela ordem de classificação das empresas em cada um dos cinco setores e diante das condições para a realização da pesquisa e da já esperada dificuldade de acesso às empresas, adotou-se durante o processo de seleção uma postura mais flexível com o objetivo de: i) abarcar outros setores, além dos cinco principais, e ii) incluir empresas que ocupassem outras posições a partir da 10ª colocação. Como resultado final desse processo, 35 empresas foram contatadas por *e-mail* e telefone, das quais, 15 não aceitaram em participar por motivos diversos (falta de interesse, indisponibilidade de horário do entrevistado, restrições internas) e 10 não retornaram as ligações *e/ou e-mail*. Com isso, chegou-se a um total de 10 empresas pesquisadas de 7 setores econômicos, sendo que os dois setores incluídos foram o de informática e eletro-eletrônicos.

Quatro entrevistados solicitaram que o nome da empresa não fosse revelado no estudo e para padronizar a apresentação dos resultados, ficou estabelecido que nenhum nome seria informado. Tomou-se o cuidado de que o agendamento da

pesquisa fosse feito com pessoas que ocupassem cargos relacionados diretamente com a área de comunicação de marketing, ou que pelo menos tivessem um envolvimento com as principais decisões da área.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente por um dos autores do trabalho, tiveram duração média de uma hora e foram registradas por um gravador, o qual, segundo

Duarte (2005, p. 77), “[...] possui a vantagem de evitar perdas de informação, minimizar distorções, facilitar a condução da entrevista, permitindo fazer anotações sobre aspectos não verbalizados.”

O quadro 2 lista o setor econômico das empresas pesquisadas de acordo com a nomenclatura utilizada no *ranking* e também o cargo dos entrevistados.

	Setor econômico	Está entre as dez maiores anunciantes do setor?	Cargo do entrevistado
Empresa 1	Veículos, peças e acessórios	Sim	Diretor de Publicidade e <i>Marketing</i>
Empresa 2	Serviços ao consumidor	Sim	Gerente de Inteligência de Mercado
Empresa 3	Eletroeletrônicos	n.d.	Gerente de <i>Marketing</i>
Empresa 4	Mercado financeiro e seguros	Sim	Coordenadora de <i>Marketing</i> Digital
Empresa 5	Comércio varejo	Sim	Gerente de Propaganda
Empresa 6	Informática	n.d.	Gerente de Comunicação
Empresa 7	Eletroeletrônicos	n.d.	Gerente de Inteligência de Mercado
Empresa 8	Mercado financeiro e seguros	Sim	Vice-Presidente Executivo de <i>Marketing</i>
Empresa 9	Comércio varejo	Não	Gerente de <i>Marketing</i>
Empresa 10	Higiene pessoal e beleza	Sim	Coordenador de <i>Brand Building</i>

**Quadro 2** - Setor econômico das empresas pesquisadas e cargo dos entrevistados

Fonte: elaborado pelos autores

Para sistematizar e interpretar os resultados das entrevistas de maneira clara e objetiva o método de análise adotado neste estudo foi a análise de conteúdo, instrumento de análise interpretativa cada vez mais utilizado nos estudos organizacionais (Dellagnolo & Silva, 2005; Mozzato, 2010) que busca, por meio de um conjunto de técnicas, sistematizar o conteúdo das mensagens e o significado desse conteúdo, tendo como referência o emissor da mensagem, o contexto ou os seus efeitos (Oliveira, Andrade & De Muis, 2003). Os dados foram analisados de acordo com os procedimentos estabelecidos por Bardin (2011), a qual determina que o processo seja feito em três etapas: i) pré-análise, ii) exploração do material, iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise tem por objetivo organizar o material coletado e sistematizar as ideias iniciais, de modo a compor um esquema preciso de desenvolvimento de todo o processo de análise.

Nesta etapa foram feitas as transcrições das entrevistas pelos próprios autores do trabalho por meio da transcrição literal das gravações utilizando o editor de textos Word. Em seguida, partiu-se para a leitura cuidadosa dos textos e a eliminação de trechos que não tratavam do assunto principal.

Para Bardin (2011) a maioria dos procedimentos de análise organiza-se em torno de um processo de categorização, e a referida autora pontua que as categorias são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupados em razão das características comuns destes elementos. Ainda segundo Bardin (2011) um dos critérios de categorização pode ser semântico, ou seja, categorias temáticas com algum significado. Com isso, dando sequência à análise, foram identificadas as proposições que representam a categoria de análise “orçamento”, considerando que este é o tema central do estudo.

As proposições que emergiram nas entrevistas estão no quadro 3.



PROPOSIÇÕES	REFERÊNCIAS
<p>OR1- O orçamento da comunicação de marketing é determinado pelo métodos de julgamento.</p> <p>OR2- O orçamento da comunicação de marketing é determinado por paridade competitiva.</p> <p>OR3- O orçamento da comunicação de marketing é determinado por um percentual das vendas ou lucros.</p> <p>OR4- O orçamento da comunicação de marketing é determinado por métodos de mensuração.</p> <p>OR5- O orçamento da comunicação de marketing é determinado pelo método de objetivos e tarefas</p> <p>OR6- O processo de orçamento tem início com o gestor da área de marketing/comunicação que elabora o planejamento das ações e submete o orçamento para níveis superiores, que tomam a decisão final.</p> <p>OR7- O processo de orçamento tem início com o gestor da área de marketing/comunicação que elabora o planejamento das ações e submete o orçamento para níveis superiores, que fazem alterações e reenviam para o marketing tomar a decisão final.</p> <p>OR8- O orçamento é determinado por uma diretoria superior ou CEO da empresa, modificado pelo marketing e decidido pelos diretores.</p> <p>OR09- Cortes no orçamento ocorrem ao longo do ano e as ações são ajustadas.</p> <p>OR10- O plano orçamentário deve ser flexível para possibilitar os ajustes necessários.</p>	<p>Anderson e Vincze (2004)</p> <p>Belch e Belch (2008)</p> <p>Burnett e Moriarty (1998)</p> <p>Crescitelli e Shimp (2012)</p> <p>Low e Mohr (1999)</p> <p>Smith e Taylor (2004)</p> <p>West e Prendergast (2009)</p>

**Quadro 3 - Categoria: Orçamento**

Fonte: elaborado pelos autores

As proposições foram codificadas e foi feita a verificação da frequência com que cada uma surgiu nas entrevistas. Por fim, partiu-se para a elaboração das tabelas de resultados que sintetizam e destacam as informações fornecidas pela análise.

**4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A tabela 1 apresenta as contagens relativas a cada proposição que representa a categoria em análise.

**Tabela 1** - Categoria: Orçamento

Empresa	OR1	OR2	OR3	OR4	OR5	OR6	OR7	OR8	OR9	OR10
1	0	0	3	0	0	2	0	0	0	2
2	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0
3	0	0	3	0	0	1	0	0	2	0
4	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
5	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
6	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
7	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0
8	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
9	1	0	0	0	0	2	0	0	0	2
10	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Vale destacar que as cinco primeiras proposições (OR1 a OR5) tratam dos métodos de orçamento utilizados. Já as proposições OR6 a OR8 representam o sistema de decisão do orçamento e, por fim, as proposições OR9 e OR10 tratam dos cortes de orçamento e da flexibilidade do plano orçamentário. Esses três grandes temas estavam

presentes no roteiro da entrevista e foram identificados a partir do referencial teórico do estudo. Para facilitar a leitura, decidiu-se por apresentar essas três dimensões no quadro 4, de modo a destacar as respectivas proposições e o conteúdo de cada uma delas.

PROPOSIÇÕES	CONTEÚDO ANALISADO
OR1 a OR5	Métodos de orçamento
OR6 a OR8	Sistema de decisão do orçamento
OR9 e OR10	Cortes de orçamento e da flexibilidade do plano orçamentário

**Quadro 4** - Resumo das proposições

Fonte: elaborado pelos autores

A análise dos resultados tem início pela discussão dos métodos de orçamento utilizados pelas empresas pesquisadas, posteriormente serão discutidos os resultados relativos ao sistema de decisão e, finalmente, apresentam-se as considerações sobre os cortes de orçamento e flexibilidade do plano orçamentário.

O método de orçamento mais citado pelos entrevistados é aquele em que a verba da comunicação é determinada por um percentual das vendas (proposição OR3, 9 citações). Essa abordagem prevaleceu em quatro empresas (1, 3, 6 e 7). Nas empresas 3 e 6 a relação entre investimento de comunicação e faturamento é decidida pela matriz, que fica no exterior, e os entrevistados dessas duas empresas foram bastante enfáticos a respeito da determinação do orçamento. Um exemplo disso é a resposta dada pelo

entrevistado da empresa 3 sobre a definição da verba: “Não defino, apenas somos informados pela corporação”. Embora a empresa 7 também tenha que prestar contas para a matriz estrangeira a respeito de suas diversas atividades, o processo de orçamento da comunicação não sofre influência externa, sendo, segundo o entrevistado, “uma prerrogativa interna”. Na empresa 1 foi possível perceber que a decisão final do orçamento apesar de ser atrelada à estimativa de vendas é um tanto flexível, ou seja, a diminuição da projeção de faturamento não significa necessariamente que a verba de comunicação também será reduzida. Em cenários como esse existem ajustes, e o investimento na comunicação pode ser mantido dentro do que os gestores julgarem como necessário e outros projetos podem sofrer alterações. Naturalmente o contrário também pode existir, isto

é, a comunicação pode sofrer diminuições e outros investimentos recebem mais verba dependendo dos resultados das análises feitas pela empresa. O entrevistado chama isso de “arranjo”, que é negociado no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

O método de objetivos e tarefas (OR5) foi identificado nas empresas 2, 4 e 5, as quais foram responsáveis pelas 3 menções referentes à proposição. Nas três empresas o método é aplicado de forma bastante semelhante: as áreas que compõem o marketing, incluindo a comunicação, elaboram suas propostas de ação baseadas nas intenções e objetivos da empresa para o próximo ano de atividades, estabelecem prioridades, determinam as estratégias e a previsão dos gastos necessários.

Uma análise detalhada das entrevistas revelou que nas empresas 2 e 5 o processo para definir o orçamento é feito de forma integrada com outras áreas da organização (como a área comercial e operações de loja, aspecto revelado na empresa 5), como também em conjunto com outras áreas do marketing (CRM, merchandising, eventos, etc., situação percebida nas duas empresas). Na empresa 4 também foi possível perceber que a elaboração do orçamento é feita de modo integrado. Neste caso, isso vem ocorrendo entre a área de marketing e as diferentes áreas de negócios da instituição que tomam a decisão orçamentária em conjunto, tendo por base o desempenho passado e os objetivos pretendidos para os próximos períodos. As palavras da entrevistada atestam essa realidade “eu não posso dizer que é uma decisão só da área de negócios ou só da área de marketing”.

O método de julgamento (OR1) foi citado por três empresas (8, 9 e 10). Esta abordagem é caracterizada pela falta de um critério mais objetivo na determinação do orçamento, uma vez que as empresas que a adotam podem simplesmente destinar o que “sobra” para a comunicação depois de decidir sobre outros investimentos, alocar valores que os gestores acreditam que são necessários para a conta de comunicação, ou ainda, manter os valores investidos nos mesmos patamares de anos anteriores. Na empresa 9 a entrevistada afirmou que o processo é bastante simples: ela, como responsável pela comunicação, analisa o calendário promocional para o ano seguinte em conjunto com a área comercial e trade marketing e elabora seu planejamento mensal baseado essencialmente na programação de mídia que acredita ser a mais adequada para divulgar as ofertas. Embora a resposta do entrevistado da empresa 8 ao tema em análise não tenha sido diretamente relacionada a alguma das três variantes do método de julgamento, optou por enquadrá-la nesta abordagem, pois segundo ele, a empresa não

adota um critério, mas sim, “segue a necessidade do momento em que estamos vivendo”.

Os métodos baseados na concorrência (OR2) e os considerados mais sofisticados e difíceis de utilizar (método de mensuração, OR4) não foram citados pelos entrevistados.

Em se tratando da organização do sistema de decisão do orçamento a pesquisa revelou que, em todos os casos, o processo tem início com o gestor da área de marketing/comunicação que elabora o planejamento das ações que serão necessárias para o alcance dos objetivos da empresa para o próximo ano de atividades e submete esse planejamento e o respectivo orçamento para níveis superiores, que adotam critérios muito variados de decisão, desde o simples julgamento até uma análise mais detalhada do desempenho financeiro das marcas (OR6, 13 citações).

No entanto, durante a análise das entrevistas surgiram algumas diferenças entre as empresas com relação ao grau de participação do gestor da comunicação na decisão final, e até mesmo à importância dada à comunicação por parte delas, resultado na formação de dois grupos de empresas.

No primeiro grupo estão as empresas onde o papel do gestor da comunicação na decisão do orçamento é limitado e o sistema adotado pode gerar certo descontentamento aos gestores da comunicação e ao mesmo tempo comprometer os resultados da área, visto que, pode faltar àqueles que desempenham o papel de aprovação, critérios apurados e técnicos para a decisão. Deve-se ressaltar que essa possível falta de critérios pode, em certa medida, justificar a escolha por parte de cinco, das sete empresas deste grupo dos métodos mais “convenientes” para a determinação do orçamento, que é o de julgamento e o baseado em um percentual das vendas. Três empresas foram selecionadas para representar esse grupo.

A primeira é a empresa 3, na qual, segundo o entrevistado, no segundo semestre do ano o planejamento das atividades de comunicação e o devido orçamento é feito e encaminhado para a corporação, que decide os valores. A fala a seguir resume o processo: “Já estou aqui há alguns anos e sei que nunca vou receber o que estou pedindo, mas eu faço o planejamento de acordo com as minhas demandas”. Outro exemplo foi retirado da empresa 10, na qual o processo tem início com os responsáveis pelas diversas categorias de produtos que solicitam a verba necessária para atingir os objetivos das marcas. Nesse processo, o entrevistado revela que “pode vir o que você pediu, o que julgou ideal, como pode vir menos, geralmente vem menos”. No caso desta empresa, é partir das solicitações, mas principalmente pelas análises dos executivos da empresa, que são baseadas nos demonstrativos de resultados da

marca, que a verba é definida, como se fosse, na fala do entrevistado, “um banco de investimentos”.

O terceiro caso exemplar desse grupo é o da empresa 2. De acordo com a entrevistada, o processo de orçamento tem início na diretoria de marketing, que apresenta os resultados do ano anterior e os objetivos e intenções da empresa para o ano seguinte. Como citado anteriormente, as áreas que compõem o marketing, incluindo a comunicação, elaboram suas propostas de ação, estratégias e planos orçamentários. Em uma etapa seguinte, a diretoria de marketing analisa as propostas, faz os ajustes que julgar necessários e finaliza o planejamento da área, que é enviado para a área de gestão de orçamento para análise das propostas orçamentárias de todas as diretorias. Depois disso, a vice-presidência, presidência e conselho de administração avaliam novamente e podem propor mudanças. Nesse amplo processo de definição, análise e aprovação, a entrevistada afirmou que os cortes no orçamento podem existir, tanto na diretoria de marketing, como nos níveis superiores. No trecho a seguir a entrevistada resume o processo: “No início do processo todo mundo quer fazer tudo, então eles mostram um planejamento perfeito de todas as ações que gostariam de executar no ano seguinte, e depois eles vão cortando”.

As demais empresas pertencentes a este grupo (4, 8, 9 e 6) apresentaram um processo de decisão muito semelhante entre si: os gestores planejam suas atividades de comunicação baseadas nos objetivos e prioridades da empresa e submetem seus planos para as instâncias superiores, que fazem as considerações e aprovações do orçamento.

O segundo grupo é representado pelas empresas 1, 5 e 7, nas quais identificou-se que o gestor da comunicação tem um papel mais ativo no processo de decisão do orçamento, cuja construção ocorre de forma mais integrada com as diretrizes da empresa, com maior profundidade de análise e comprometimento das várias áreas que participam do processo.

A entrevistada da empresa 5 esclareceu que as áreas de marketing, operação de loja e comercial desenham seus respectivos planejamentos buscando a integração das atividades e a entrega dos resultados esperados pela empresa, especialmente em termos de alcance dos objetivos de vendas das categorias de produtos que serão privilegiadas no próximo ano de atividades. A análise dessas categorias parte de um processo de análise que envolve o CEO da empresa e a diretoria de orçamento. Neste processo, a entrevistada, que responde pela área de propaganda, afirmou ter total liberdade para propor as mudanças que julgar necessárias. Por isso, constatou-se a existência de um processo “democrático” na construção final do orçamento, onde o compartilhamento de

informações e a articulação entre as áreas que compõem o marketing (propaganda, CRM e merchandising) e do marketing com a área comercial e operações de loja, pode propiciar um resultado mais efetivo, considerando que todos os envolvidos, segundo a entrevistada, serão cobrados pelos resultados de suas propostas.

No caso da empresa 1 o orçamento é baseado na expectativa de faturamento da organização, que é formada no desenvolvimento do planejamento estratégico. A partir das diretrizes orçamentárias, o entrevistado revelou que o seu planejamento é desenvolvido, o qual é pautado fortemente em análises do mercado consumidor, dos principais indicadores econômicos, projeção de cenários, estimativas de desempenho, etc. Nesta empresa percebeu-se maior aproximação da área de marketing com os níveis mais altos de decisão, por intermédio da diretoria da área que se reporta diretamente ao presidente da companhia no Brasil para a discussão final do orçamento.

Já na empresa 7 o processo para a determinação do faturamento e do percentual destinado para a comunicação é feito pelos diretores de marketing das categorias dos produtos e pelos responsáveis pelo planejamento estratégico, e, assim como no caso anterior, envolve a realização de previsões de tamanho de mercado, análise de tendências, etc. Baseado nessas informações, os gerentes organizam suas atividades ao longo do ano.

Além das questões pertinentes à organização do sistema de decisão do orçamento, a pesquisa buscou identificar junto aos entrevistados a existência de possíveis cortes e/ou ajustes do orçamento ao longo do processo de implementação das atividades. A partir dos questionamentos feitos, duas proposições intimamente relacionadas surgiram. A primeira é relacionada aos cortes no orçamento e aos ajustes das ações para os novos níveis estabelecidos (OR9), que obteve 8 menções de seis empresas.

Sobre essa situação, na empresa 6, por exemplo, a entrevistada citou que “Geralmente cortamos uma ação menor ou diminuimos o escopo de outra maior”. Em se tratando da empresa 3, o entrevistado declarou que, caso os resultados de vendas medidos a cada trimestre não sejam alcançados, o orçamento é reduzido e as ações são ajustadas, revelando que sua empresa “É bem categórica com relação a isso”. Ainda a respeito das oscilações nos investimentos causadas pelo não alcance das metas, ele comentou que “a única coisa que seu sei é que (o planejamento) vai sofrer mudança” e que por esse motivo contratos publicitários já foram cancelados. É o acompanhamento dos resultados globais da empresa (que de certa forma deixa ainda mais frágil a comunicação local) e do desempenho financeiro

da marca que determina a manutenção ou o corte do orçamento de comunicação na empresa 10. Nas palavras do entrevistado, “todo trimestre ou mês pode acontecer de eu ter um corte de verba, por que a companhia não teve um resultado e eles cortam a verba”.

Como mencionado anteriormente, na empresa 2 os cortes de orçamento ocorrem antes mesmo de as ações entrarem em execução e, segundo a entrevistada, além deste tipo de redução, ao longo do ano, ou seja, durante a execução das ações planejadas, os investimentos em comunicação podem sofrer cortes por conta de alguma mudança na gestão do negócio.

Considerando que o corte no orçamento parece ser uma prática consolidada nas empresas (e inclusive esperada pelos gestores), alguns entrevistados citaram a necessidade de se ter um plano orçamentário flexível o suficiente para suportar os ajustes, aspecto esse alinhado com a proposição OR10, a qual obteve 8 menções. Esses ajustes são feitos a partir da avaliação periódica dos resultados alcançados, principalmente em termos de vendas e outros indicadores selecionados.

Sobre esse aspecto a entrevistada da empresa 5 deixou claro que o orçamento distribuído ao longo do ano não pode “engessar” as atividades de comunicação, por isso, ele deve ser flexível para atender às mudanças que ocorrem no ambiente, considerando a dinâmica do mercado e do próprio varejo. As alterações no rumo das ações planejadas ocorrem basicamente por intermédio das avaliações realizadas mensalmente pela empresa. Na empresa 9, que também é uma rede de varejo, foi possível detectar a necessidade da flexibilização do orçamento no intuito de ajustar as atividades promocionais ao longo do ano, não devendo a empresa, segundo a entrevistada “ficar amarrada” no orçamento. Os ajustes nas ações são feitos de acordo com os resultados de vendas, e esses ajustes podem refletir no redirecionamento das mídias planejadas, como também no maior ou menor investimento nas campanhas para determinadas lojas, decisão que é tomada de acordo com o desempenho de cada uma.

Em decorrência dos cortes no orçamento a entrevistada da empresa 4 revelou que o plano orçamentário deve ser flexível para que as adequações sejam colocadas em prática da melhor forma possível, as quais são realizadas segundo os critérios de avaliação das ações planejadas, ou seja, algumas ações podem surtir efeitos em seis meses, portanto, este será o período de análise.

Segundo o entrevistado da empresa 8, as análises dos resultados alcançados pelas áreas de negócio são feitas trimestralmente e caso exista necessidade, ajustes orçamentários e de ações são feitos, por isso, o entrevistado considera importante que a empresa seja flexível e ágil para

detectar rapidamente as mudanças e propor melhorias no processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo tratou dos métodos utilizados por grandes anunciantes para determinar o valor dos investimentos na comunicação, apresentou o sistema de decisão referente à determinação do orçamento e constatou a existência dos cortes nos investimentos programados e a importância da flexibilização do plano orçamentário para suportar os ajustes necessários.

Um fato que surpreendeu em relação aos resultados não foi a citação dos cortes e ajustes por parte dos entrevistados, mas sim a ênfase que foi dada ao assunto nas entrevistas. A expectativa de que esse fato seria comentado por eles relaciona-se com a constatação de que boa parte das empresas aloca os valores da comunicação tendo por base o faturamento esperado ou o julgamento dos gestores. Com isso, os investimentos da comunicação tendem a ser revisados, seja porque as expectativas de faturamento não foram alcançadas, ou por qualquer outra mudança interna ou externa que motive os ajustes segundo a ótica dos responsáveis. No caso das empresas globais isso é ainda mais crítico, uma vez que a comunicação de marketing pode ter seus investimentos reduzidos em detrimento de acontecimentos que não se relacionam diretamente com as atividades promocionais e que precisam de recursos financeiros, como o investimento em fábricas, projetos de expansão, crises em outros países, etc.

A busca pela flexibilização na construção do orçamento pode sinalizar uma alternativa de diminuir os riscos que existem no processo da comunicação, pois, agindo dessa forma, os gestores são capazes de distribuir a verba na medida em que os cortes vão ocorrendo e/ou a análise da efetividade dos meios sinaliza resultados insatisfatórios.

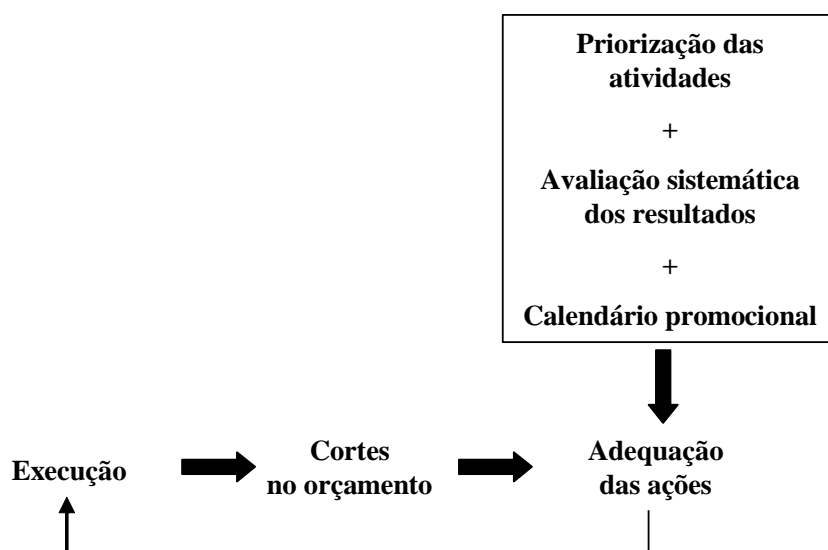
Os resultados da pesquisa que chamaram a atenção e que podem comprometer o desenvolvimento e a efetividade das ações relacionam-se com: i) a constatação da pouca ou nenhuma participação do gestor da comunicação na decisão final do orçamento da área; ii) a falta de critérios para justificar os cortes de verba durante o período promocional; iii) a adoção por boa parte das empresas dos métodos de julgamento e percentual de vendas para determinar o valor do orçamento da comunicação.

Verificou-se que a execução dos esforços promocionais planejados é fortemente dependente da verba disponível que foi determinada pela empresa e dos cortes de orçamento que podem ocorrer em decorrência de vários motivos

(expectativa de faturamento não alcançada, investimentos em outras áreas, etc.) fazendo com que as ações sejam readequadas aos novos patamares estabelecidos. Para auxiliar nesse processo de readequação das atividades e garantir a flexibilidade necessária para suportar os ajustes de orçamento, sugere-se que os gestores da comunicação busquem priorizar as ações que julguem como as mais importantes para o alcance dos objetivos e para a manutenção da linha central da comunicação. Outra sugestão baseia-se na confecção e atualização do calendário promocional, o qual pode desempenhar o papel de guia ou quadro de referência para a execução e controle das ações. Por fim, a sistematização de uma agenda de

avaliação dos resultados é também sugerida, pois a avaliação dos resultados da comunicação é um recurso valioso para o gestor, seja para requisitar maiores investimentos nos períodos seguintes às análises, apresentar os resultados alcançados para seus superiores na tentativa de evitar os cortes de orçamento ou para avaliar a adequação das mídias e veículos utilizados nas campanhas.

A figura 1 congrega as considerações feitas a respeito da execução do plano promocional, o qual, em virtude dos cortes no orçamento, pode passar por adequações que são auxiliadas pelas tarefas de priorização, avaliação e atualização do calendário promocional.



**Figura 1-** Execução do plano promocional influenciado pelos cortes de orçamento  
Fonte: elaborado pelos autores

As limitações do estudo fazem com que os resultados não possam ser generalizados. Dessa forma, é necessário mencionar que os achados da pesquisa são restritos às empresas que participaram do estudo. Deve-se fazer menção ao fato de que os dados coletados e analisados foram extraídos de apenas um profissional de cada empresa. Acredita-se que se as entrevistas envolvessem múltiplos respondentes as informações poderiam ser mais ricas e baseadas em outras experiências. Outra consideração que deve ser feita reside no método adotado para a análise dos dados (análise de conteúdo), que, por sua natureza, é subjetivo e dependente da interpretação do pesquisador durante todo processo de análise.

Futuros estudos com abordagem quantitativa e elaborados com base nos resultados da presente pesquisa poderiam ser realizados com uma amostra maior de empresas para ampliar as discussões.

Recomenda-se também que novas pesquisas sejam realizadas em setores específicos, na tentativa de identificar as práticas orçamentárias adotadas em diferentes segmentos de mercado. A presente pesquisa foi realizada com grandes anunciantes com relativo grau de profissionalização na área de comunicação de marketing, e entende-se que estudos com empresas de médio porte poderiam trazer subsídios para a área de conhecimento e comparações interessantes.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, Carol H.; Vincze, Julian W. *Strategic marketing management*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.
- Baidya, Mehira K.; BASU, Partha. Allocation of budget on marketing efforts: an econometric approach in India. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 23, n. 4, p. 501 – 512, 2011.
- Bardin, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Belch, George E.; Belch, Michael A. *Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- Burnett, John; Moriarty, Sandra. *Introduction to marketing communications*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- Cheong, Yunjae; Kim, Kihan; Kim, Hyuksoo. *Advertising and promotion budgeting during volatile economic conditions: Factors influencing the level of decentralization in budgeting and its relations to budget size and allocation*. *International Journal of Advertising*, v. 32, n.1, p. 143–162, 2013.
- Cravens, David W.; Piercy, Nigel. F. *Marketing estratégico*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- Crescitelli, Edson; Ikeda, Ana A. Planejamento de comunicação de marketing: um estudo exploratório. *Revista UNICSUL*, v. 11, p. 149-162, 2006.
- \_\_\_\_\_; Shimp, Terence A. *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- Dahlén, Micael; Lange, Fredrik; Smith, Terry. *Marketing communications: a brand narrative approach*. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.
- Dash, Mihir; Havaladar, Krishna K; Alexander, Jacob. [Establishing and Allocating the Marketing Communications Budget in Indian Organisations.](#) *International Journal of Marketing and Business Communication*, v. 3, n.4, 2014.
- Daymon, Christine; Holloway, Immy. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge, 2011.
- Dellagnelo, Eloise H.L.; Silva, Rosimeri C. *Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração*. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; Zouain, Deborah M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- Duarte, Jorge. *Entrevista em profundidade*. In: \_\_\_\_\_.; BARROS, Antonio (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.
- Egan, John. *Marketing communications*. London: Thomson Learning, 2007.
- Fill, Chris. *Marketing communications: contexts, strategies, and applications*. Harlow: Prentice Hall, 2002.
- Huang, Yun K. *Marketing budget allocation and marketing benefits of traditional media, online advertising, and electronic word-of-mouth*. *African Journal of Business Management*, v.6, n. 33, p. 9524-9532, 2012
- Kerin, Roger A.; Hartley, Steven W.; Berkowitz, Eric N.; Rudelius, William. *Marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.
- Low, George S.; Mohr, Jakki J. *Setting advertising and sales promotion budgets in multi-brand companies*. *Journal of Advertising Research*, v. 39, p. 67-78, 1999.
- Mozzato, Anelise R. *Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios*. In: ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2010, Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- Ogden, James R.; Crescitelli, Edson. *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Oliveira, Eliana; ENS, Romilda T.; Andrade, Daniela B.S.F.; De Musis, Carlo R. *Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação*. *Revista Diálogo Educacional*, v. 4, n. 9, p. 11-28, 2003.

- Pereira, Eliane. Editorial. Meio & Mensagem, São Paulo, 28 maio 2012. Caderno Especial Agências e Anunciantes, p. 3.
- Pickton, David; Broderick, Amanda. Integrated marketing communications. Harlow: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Shimp, Terence A. Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Smith, Paul; Taylor, Jonathan. *Marketing communications: an integrated approach*. London: Kogan Page, 2004.
- West, Douglas; Prendergast, Gerald P. *Advertising and promotions budgeting and the role of risk*. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 11/12, p. 1457-1476, 2009.
- Yang, Yanwu; ZEng, Daniel; Yang, Yinghui; Zhang, Jie. *Optimal Budget Allocation Across Search Advertising Markets*. *INFORMS Journal on Computing*, v. 27, n. 2, p. 285-300, 2015.
- Zentner, Alexandro. *Internet Adoption and Advertising Expenditures on Traditional Media: An Empirical Analysis Using a Panel of Countries*. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 21, n.4, p. 913-926, 2012.