

# Estratégia de Mídia: considerações semânticas de caráter amplo e principais aspectos estruturais

Marcelo Barbosa dos Santos

## Resumo:

**A proposta deste artigo é a** apresentação de diferentes considerações semânticas acerca do termo estratégia, visto que o mesmo parece ter assumido aura própria, e seu simples uso concede à palavra subsequente importância e consistência para além de suas reais dimensões. Mais especificamente, em termos de mídia a estratégia será igualmente definida, buscando assim, com base nos autores pesquisados, oferecer uma noção mais ampla e consensual, e que destaque ainda, aspectos diretamente associados a formulação de uma estratégia de mídia propriamente dita.

Assim, este artigo pretende com base em levantamentos bibliográficos auxiliar no melhor entendimento do que seja estratégia de mídia, sem contudo, ter a pretensão de esgotar ou assumir um postulado definitivo a respeito do assunto.

## Palavras-chave:

estratégia, mídia

## Abstract:

**A proposal of the present article is** the presentation of different semantic considerations concerning the term strategy, since this, it seems to have assumed proper aura, and its simple use grants to the subsequent word, importance and consistency beyond its real dimensions. Concerning media, the strategy equally will be defined, thus searching to offer an ampler and consensual order about it. Soon, this article intends bibliographical surveys on the basis of to assist in optimum agreement of what it is media strategy, without however, to have the pretension to deplete or to assume a definitive about this subject.

## Keywords:

strategy, media

## 1. Conceitos Fundamentais

### Estratégia

O corolário relativo a estratégia segundo Bethlem (2002) é amplo e a própria questão semântica é igualmente imprecisa e confusa, especialmente pela recente introdução de uma série de novas definições e conceitos.

De toda sorte, no tocante a origem Silveira Júnior e Vivacqua (1999) salientam a raiz grega da palavra estratégia, ou *stratos*, e que apresenta ainda as seguintes derivações: *strategós*, que significa o comandante do exército, e *strotégia*, que significa o comando do general.

Na visão de Ferreira et al (2001) a estratégia ganha espaço no mundo dos negócios em meados dos anos 60, como uma resposta à obsolescência das até então tradicionais formas de planejamento de médio e longo prazos.

Montgomery e Porter (1998) endossam a importância inerente a definição de uma estratégia bem fundamentada, já que, o aumento da concorrência impele as organizações ao estabelecimento de caminhos claros a serem seguidos, em especial por conta da queda de barreiras ao comércio internacional.

A questão da concorrência, tanto real quanto potencial, é acentuada por Tachizawa e Rezende (2002) que amparados em uma definição de caráter bastante sucinta para o termo em discussão, permitem entender a estratégia como uma seqüência de ações que, ao serem executadas, melhoram a posição da empresa diante de seus concorrentes reais ou potenciais.

Do ponto de vista etimológico, Mintzberg e Quinn (2001, p.20) ressaltam que não existe uma única definição universalmente aceita, e desse modo sublinham que estratégia é:

"... o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes".

Ainda sob a perspectiva de Mintzberg e Quinn (2001), a determinação de uma estratégia de caráter genuíno é sempre necessária quando as ações em potencial ou respostas de oponentes inteligentes podem afetar seriamente o resultado desejado.

Conforme Zaccarelli (1996) há grande dificuldade em se ter uma boa definição para estratégia devido a amplitude do conceito, o qual não permite condensação em uma só frase. De todo modo, a estratégia está relacionada às ações para criar um diferencial capaz de trazer sucesso em relação às outras empresas.

Em Glueck (1998, p. 9) a idéia de unicidade ganha corpo na medida em que o autor considera estratégia sob a seguinte perspectiva: "a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado (...) com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados".

Ferreira *et al* (2001, p. 117), sustentados pelas considerações tecidas por Stoner (1985, p. 68-87) sugerem a seguinte definição para estratégia:

"... é o programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para o desempenho de sua missão. Estratégia é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente ao longo do tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios do mundo exterior"

Para Simons (1994) a estratégia pode ser percebida como um plano, um padrão de ações, uma posição produto/mercado ou uma perspectiva futura.

A idéia de planos formatados pela alta direção para atingir determinados resultados é sublinhada na definição proposta por Wright (1992, p.3) na qual a estratégia está vinculada a: "planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização". , , .

O vocábulo estratégia está também presente em Oliveira (2001, p. 175) que de forma interessante associa a este o termo arte, sugerindo assim, muito mais que uma mera visão tecnicista, tanto que, a estratégia para este autor está relacionada: "a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades".

Retornando a Montgomery e Porter (1998, p. 5) visando encontrar uma definição para estratégia, deparamo-nos com uma abordagem abrangente e sutil por parte dos autores, os quais assumem que: "Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa".

Já para Andrews *In* Mintzberg e Quinn (2001, p. 58) temos a adição da palavra empresarial, suscitando assim, a expressão estratégia empresarial, a qual está intimamente associada ao desenvolvimento de políticas e planos que permitam atingir determinadas metas. Ou seja:

"Estratégia empresarial! é o padrão das decisões em uma empresa que determina revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades".

De acordo com Kaplan e Norton (2000) a noção de um processo integrado que mobiliza toda a organização deve balizar a definição da estratégia. Logo, para esses autores, a estratégia não deve ser tomada como um processo isolado, e sim, uma etapa de um "contínuo lógico" que movimenta a organização já a partir da sua declaração de missão.

Portanto, independentemente das diferentes interpretações e da falta de consenso para o termo estratégia propriamente dito, é importante considerá-la como um processo permanente de ajustes da organização ao seu respectivo meio ambiente. Nesse sentido, a formulação de planos que contemplem a clara definição de objetivos. E a utilização adequada de recursos, visando maximizar as oportunidades devem orientar a organização no longo prazo, com o explícito propósito de se tornar melhor que a concorrência.

### **Estratégia de Mídia**

Muito embora a seara relativa a estratégia, especificamente associada a mídia não seja tão profícua quanto a apontada anteriormente, parece igualmente existir certa dificuldade à sua melhor interpretação, já que, existe ainda um estreito vínculo entre estratégia e planejamento de mídia, sem haver contudo, uma clara distinção entre ambos.

Assim, buscando postulados à clarificação do assunto, iniciamos com Almeida (1999) que apesar de fazer menção a estratégia e apontar vários elementos que devem ser considerados na sua formulação, não a define ao menos de modo formal, fato que inclusive permite o surgimento de dúvidas, e a interpretação de que estratégia de mídia e planejamento de mídia possam ser sinônimos.

Não obstante, Veronezzi (2005, p. 127) nos auxilia na redução desta eventual dúvida, visto que, além de fazer alusão a origem do termo estratégia, sinaliza que seus respectivos significados foram incorporados à estrutura do planejamento de mídia. Nesse sentido, pode-se depreender que estratégia e planejamento de mídia são elementos distintos, sendo este último mais abrangente. O autor salienta ainda a finalidade da estratégia em mídia:

"A finalidade básica da estratégia é explorar as condições favoráveis de todos os meios existentes - e não apenas dos meios de comunicação -, para alcançar os objetivos da empresa. É fundamental, para tanto, analisar o potencial e a contribuição que cada um pode dar à ação - seja a capacidade de autonomia

de vôo de um novo caça, ou a possibilidade de uma emissora fazer ações promocionais nos pontos de venda de que o anunciante necessita - e usá-los da melhor forma possível dentro do recurso que é a mãe de todas as ações, de marketing e de guerra: a verba.

Já de forma mais congruente, Tamanaha (2006, p. 92) sugere que estratégia de mídia é: "A etapa em que o profissional seleciona o meio ou os meios que serão utilizados para atender ao objetivo da mídia. Para isso, leva em consideração as características intrínsecas dos meios, os dados de penetração e perfil."

Ao destacarem que mídia não é uma ciência, Sissors e Bumba (2001, p. 293) analisam o que chamam de Princípios de Planejamento Estratégico de Mídia. Assim, ambos enfatizam a necessidade da consecução de objetivos, e por conta disso, assinalam que os objetivos de mídia e marketing sejam: "... uma série de ações que os planejadores realizam para alcançar os objetivos de mídia. Além disso, as estratégias de mídia devem obter vantagem sobre os concorrentes"

Em SanfAnna (1998, p. 205-206) muito embora nos deparemos com todo um rol de elementos a serem considerados por ocasião do estabelecimento de uma estratégia de mídia, a exemplo de Almeida (1999), este igualmente não define literalmente o que venha a ser estratégia de mídia na sua perspectiva. De todo modo, os elementos destacados pelo autor são relevantes, e sendo assim, são apresentados a seguir:

#### a) Definição do Alvo

1. Definição da verba em função de:
  - 1.1 Campanha ofensiva ou defensiva
  - 1.2 Lançamento, concorrência ou sustentação
  - 1.3 Pressão da comunicação
  - 1.4 Objetivos
  - 1.5 Reach, frequência, intensidade, programação
2. Análise do perfil do público em confronto com estudo de mercado para definição de melhores perfis demográficos do mercado
3. Verificação do potencial do mercado para definir a pressão publicitária a ser exercida.
4. Análise do reach e frequência da concorrência para tomar decisões de acordo com a ação competitiva.

5. Definir quantitativamente o mercado consumidor (quantos homens, quantas mulheres, proporção para a divisão da mídia).

#### b) Estabelecimento de estratégias

1. Da análise quantitativa do mercado potencial e da pressão da concorrência, face aos números de veículos, definir onde anunciar e quanto anunciar.
2. Da análise da frequência de compra e da oportunidade de compra, definir quando anunciar. Relacionar com os gastos da concorrência, com os planos promocionais do cliente e quanto à participação esperada no mercado. Equacionar em etapas e distribuir a verba de acordo com cada fase.
3. Aplicação por área geográfica. Quanto investir nacionalmente ou localmente. Estabelecer GRPs nacionais e locais ou estabelecer proporção em relação às vendas em cada território. Definir se a aplicação da verba será simultânea ou sucessiva em um ou outro mercado.
4. Revisar as alternativas.

Portanto, com base nos conceitos suscitados, é plausível assumir que a estratégia de mídia, envolve um contínuo processo de análise e seleção dos melhores meios e veículos, cuja essência, reside na eficaz contribuição para que os objetivos mercadológicos de longo prazo da organização sejam alcançados.

#### Considerações Finais

O melhor entendimento do que possa ser considerado como estratégia, especialmente em razão do grande número de definições é um fator relevante, visto a importância da mesma para os negócios, onde a partir da sua exata formulação, é possível se promover o ajustamento mais adequado da empresa ao seu ambiente, via determinação de objetivos, políticas, recursos, planos e metas no longo prazo.

Em termos de mídia, podemos assumir que estratégia de mídia, é da mesma forma um processo permanente de ajuste dos objetivos de mídia àqueles associados a comunicação e a propaganda, e que ao se estenderem a meios e veículos, devem proporcionar com base em métricas específicas, as melhores alternativas a consecução dos objetivos mercadológicos da organização, assumindo-se como pano de fundo, a essência do conceito amplo de estratégia, a qual reside na busca por resultados superiores no longo prazo, visando superar a concorrência, tanto real, quanto potencial.

#### Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Júlio César de. *O navegador: curso avançado de mídia*. Campinas-S.P. PrAgá Júris Editora e Distribuidora, 1999.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, Ademir Antônio.; REIS, Ana Carla Fonseca.; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GLUEK, W.F. *Business Policy and Strategic Management*, New York: McGrawHill, 1980.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, D. PR. de. *Planejamento estratégico - conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANTANNA, Armando. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 7ª. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1998.
- SILVEIRA, Jr.; VIVACQUA, G. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SIMONS, Robert. *Levers of control: how manager use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1994.
- SISSORS, Jack Z.; BUMBA, Lincoln J. *Planejamento de mídia*. São Paulo: Nobel, 2001.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- TAMANAHARA, Paulo. *Planejamento de mídia: teoria e experiência*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- VERONEZZI, José Carlos. *Mídia de A a Z: os termos de mídia, seus conceitos, critérios e fórmulas, explicados e mostrados em quadros e exemplos, como são utilizados na mídia*. 2ª. ed. São Paulo: Flight Editora, 2005.
- WRIGHT, J.P. *Strategic Management Text and Cases*. Needham Heights, MA: Bacon, 1992.
- ZACCARELLI, Sérgio Baptista. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zanco, 1996.

Marcelo Barbosa dos Santos

Professor de Mídia na FACOM/FAAP. Graduado em Administração de Empresas (Campos Salles); Pós-graduado em Marketing e Tecnologia (FAAP) e Mestre em Administração de Empresas (UNIP). Diretor de Mídia da emigê.