IMPLEMENTANDO A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM) DIFICULDADES E MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Janaina de Moura Engracia Giraldi
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)

Resumo

O presente artigo apresenta os conceitos relacionados com a comunicação integrada de marketing, como as definições encontradas na literatura, dificuldades na sua implementação e formas de mensuração de sua eficácia. O método de pesquisa utilizado é o de uma pesquisa exploratória, por meio da pesquisa bibliográfica. Em conclusão, verificou-se que a comunicação integrada de marketing está se tornando não apenas uma escolha, mas sim uma necessidade para muitas empresas, por causa das mudanças ocorridas no ambiente, as quais levam as empresas a ter uma abordagem de marketing cada vez mais focada no consumidor.

Palavras-chave

Comunicação integrada, marketing, estratégia.

Abstract

This paper presents the concepts related to the integrated marketing communication, such as the definitions found in literature, the difficulties in implementing it, and the ways to measure its effectiveness. The research method used is the exploratory one, by means of a bibliographic survey. In conclusion, it was verified that the integrated marketing communication is becoming not only a choice, but also and foremost a necessity for many firms. This is because the changing environment, that have led firms to have a marketing approach more and more focused on the consumer.

Keywords

Integrated communication, marketing, strategy.

IMPLEMENTANDO A COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING (CIM) DIFICULDADES E MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Janaina de Moura Engracia Giraldi

1 Introdução

A comunicação de marketing é um elemento fundamental para o atingimento do objetivo geral de marketing de uma empresa, e um dos principais determinantes do seu sucesso. De acordo com Shimp (2002), todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, usam várias formas de comunicação de marketing para promover suas ofertas e atingir objetivos financeiros e não financeiros.

As formas principais de comunicação incluem a propaganda, os vendedores, as placas de loja, displays em pontos de venda, pacote ou embalagem do produto, mala-direta, amostra grátis, cupons, informes publicitários, entre outros. Os gerentes possuem, portanto, uma grande variedade de ferramentas de comunicação à sua disposição, sendo a aplicação das mesmas condicionada às circunstâncias enfrentadas por uma marca em um determinado momento.

A maioria das comunicações de marketing ocorre no nível da marca (SHIMP, 2002). Uma marca bem conhecida e respeitada é um ativo inestimável para as empresas. Uma marca, de acordo com a AMA (2005), é um "nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma

combinação de tudo isso, com a intenção de identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos concorrentes".

Kotler e Keller (2005) apontam que as marcas podem simplificar a tomada de decisão do consumidor e reduzir os riscos envolvidos, pois os mesmos podem acreditar que uma na marca satisfaça melhor as suas necessidades.

Shimp (2002) acrescenta que as marcas desempenham outros importantes papéis para as empresas que as comercializam, tais como: proporcionar economias de escala, criar barreiras de entrada para concorrentes, aumentar o poder dos fabricantes frente aos intermediários, oferecer ao consumidor garantias de desempenho consistente, fornecer símbolos de status.

O valor de uma marca pode ser aumentado principalmente através do marketing e de programas de comunicação que gerem associações favoráveis, fortes e únicas na mente do consumidor. Como conseqüência do aumento do valor de uma marca, a fidelidade do consumidor também tende a crescer.

Portanto, a comunicação integrada de marketing desempenha um papel fundamental na criação do valor da marca, de uma forma mais eficaz do que a propaganda tradicional ou outras formas convencionais de comunicação de marketing (SHIMP, 2002).

A integração dos elementos da comunicação começou a ser percebida como imperativa para o sucesso de uma empresa nos anos 90. A comunicação integrada de marketing emergiu como uma evolução natural nas comunicações de marketing, motivada por mudanças drásticas em pelo menos três áreas principais: o mercado, a mídia e os consumidores. Estas mudanças foram dirigidas, principalmente, pelos avanços na tecnologia de informação, e causaram uma alteração nas teorias de marketing de massa, centradas no produto,

popularizadas nos anos 50 e 60, para abordagens mais centradas no cliente (SCHULTZ, 2003).

Kim, Han e Schultz (2004) apresentam outras razões para o surgimento da CIM. Do lado do cliente da agência de propaganda, houve um aumento na concorrência provocado pelas fusões e aquisições. Do lado do mercado de mídia, houve uma diminuição do poder do marketing e da propaganda tradicional, acarretada pelo rápido desenvolvimento da tecnologia de informação, o que provocou a busca por métodos mais eficientes e mais baratos de comunicação. Do lado do consumidor, mudanças nos estilos de vida dos consumidores têm encorajado o desenvolvimento de peças de comunicação mais elaboradas e com respostas mais rápidas.

Além destes, outros importantes fatores foram: diminuição do efeito da propaganda na mídia de massa devido ao enfraquecimento da televisão; aumento no número de canais de propaganda devido à introdução da comunicação digital; aumento no número de agências de propaganda e aumento na habilidade que os clientes de agências de propaganda têm para estimar seus orçamentos.

O presente artigo pretende compreender os conceitos e implicações da comunicação integrada de marketing, doravante abreviada como CIM. Para tanto, será empregada uma pesquisa com abordagem exploratória, de forma a examinar o assunto para proporcionar melhor conhecimento e compreensão.

Por se tratar de um trabalho de cunho teórico, o método de pesquisa empregado foi o levantamento em fontes secundárias, que considerou livros e pesquisas já efetuadas sobre o tema em estudo. A seguir, são apresentadas as definições de CIM, as dificuldades observadas na sua implementação e as formas de mensuração de sua eficácia.

2 Definições de CIM

Mesmo após mais de uma década desde seu desenvolvimento, o conceito de CIM ainda está sujeito a muitas terminologias, com nomes variados como: nova propaganda, orquestração, 360 *branding*, *branding* total, marketing integrado e comunicação integrada (KLIATCHKO, 2002). Segundo Kliatchko (2005), qualquer que seja o nome dado ao conceito, o importante é que essa nova abordagem aos negócios e ao planejamento das comunicações de marketing se tornou uma tendência irreversível dentre os acadêmicos e profissionais de marketing.

Uma revisão na literatura feita por Kliatchko (2005) mostrou que os pesquisadores na área de comunicação de marketing não atingiram um consenso com relação ao conceito geral e ao escopo da CIM. Duncan e Everett (1993) afirmam que, como a CIM é tanto um conceito quanto um processo, é difícil chegar a uma definição abrangente. Por sua vez, Nowak e Phelps (1994) observaram três amplos conceitos de CIM, encontrados na literatura.

O primeiro é o conceito de "uma só voz", no qual a integração é vista como uma imagem, posição, mensagem ou tema claro e consistente, que permeia todas as atividades de comunicação de marketing. O segundo é o conceito de comunicação "integrada" de marketing, o qual enfoca, particularmente, as propagandas que fortalecem a imagem e também influenciam o comportamento do consumidor. O terceiro é o conceito de comunicação "coordenada" de marketing, que enfatiza a coordenação entre as várias ferramentas de comunicação, como propaganda, promoção de vendas e publicidade, com a finalidade de produzir campanhas holísticas de comunicação.

Para Beard (1997), existem dois princípios de CIM que têm aparecido de forma consistente na literatura, a saber: "mensagens desenhadas para falar apenas uma voz" e

"mensagens que procuram provocar uma resposta comportamental mensurável no consumidor". Cornelissen e Lock (2000), e Cornelissen (2001), por outro lado, acreditam que a CIM não é nada mais do que apenas mais uma moda em administração, teoricamente pouco desenvolvida e definida de forma ambígua. Schultz e Kitchen (2000) rebatem esses argumentos e explicam que a CIM ainda está em um estágio "pré-paradigma" de desenvolvimento e que o seu valor ficará mais evidente quando as pesquisas aumentarem e mais experiência for obtida com o passar dos anos.

Uma abordagem interessante é a de Kliatchko (2002), que considera que a CIM possa ser considerada "conceitualmente antiga, mas operacionalmente nova". Ela é conceitualmente antiga na medida em que dois princípios fundamentais que embasam a CIM não são novos ou exclusivos a ela: princípios de coordenação e integração e orientação para o consumidor. Porém, a CIM é operacionalmente nova, pois a tecnologia de hoje torna possível aos profissionais de marketing colocar a integração e o foco no consumidor em ação.

De acordo com Shimp (2002), uma definição amplamente divulgada de comunicação integrada de marketing é: a comunicação integrada de marketing é o processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. Este autor indica que o objetivo da CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo, considerando todas as fontes de marca ou contatos da empresa que o público-alvo tem com o produto ou serviço.

Swain (2004) defende que tem havido grandes avanços no desenvolvimento teórico do conceito de CIM, desde a noção mais básica de coordenação de todas as comunicações da corporação até o modelo que incorpora o foco em todos os contatos com os consumidores, e

também noções sobre pesquisa de marketing, database marketing e reorganização corporativa para melhor atender às necessidades dos consumidores. Com relação à pessoa que deveria liderar a implementação da CIM na empresa, o autor argumenta que essa atividade deveria ser uma função dos altos executivos, ao invés de confiá-la a uma agência de publicidade.

Com relação aos benefícios proporcionados pela CIM, um estudo conduzido por Low (2000) mostrou que a sua implementação pode estar fortemente relacionada com melhores resultados de marketing em termos de vendas, participação de mercado e lucros para a organização. Além disso, Kliatchko (2005) afirma que outros benefícios obtidos pela CIM são: redução de desperdício de mídia e efeitos mais positivos nos orçamentos dos clientes, coordenação melhorada, centralização e maior consistência dos programas de comunicação de marketing, e aumento do impacto e da criatividade das mensagens (devido a uma estratégia bem focada e definida).

Para Shimp (2002), existem cinco características que dão suporte à filosofia e à prática da CIM. Em primeiro lugar, a CIM busca afetar o comportamento do público das comunicações, indo além do objetivo de informar e criar atitudes favoráveis. A segunda característica chave da CIM é o fato de ser um processo que começa com o cliente e retorna para o comunicador, de forma a determinar quais são os métodos de comunicação que melhor atendem às necessidades de informação do cliente e o motivem a comprar.

Em terceiro lugar, a CIM usa todas as formas de comunicação para divulgar a mensagem, pois o objetivo é alcançar o público-alvo de forma eficiente e usar de maneira eficaz qualquer método de contato apropriado. A quarta característica da CIM é que o conceito de sinergia permeia a sua aplicação. Todos os elementos de comunicação devem falar uma única linguagem. Nesse sentido, a coordenação é fundamental para atingir uma

imagem de marca forte e unificada. Finalmente, a quinta característica refere-se à necessidade de construir um relacionamento entre a marca e o cliente.

Como resultado da adoção dessa nova perspectiva em comunicação, é natural que sejam necessárias mudanças fundamentais na forma como as comunicações de marketing têm sido feitas, sendo as seguintes citadas por Shimp (2002): (1) diminuição da crença na propaganda em veículos de massa, pois esta nem sempre é a forma mais eficaz; (2) aumento da confiança em métodos de comunicação altamente dirigidos, como mala-direta, revistas de interesse especial e Internet; (3) aumento na demanda aos fornecedores de comunicação de marketing e (4) aumento de esforços para avaliar o retorno sobre investimento em comunicação.

Para finalizar esta parte do trabalho, é apresentado a seguir o quadro 1, que exibe um resumo, preparado por Kliatchko (2005), mostrando a emergência de várias definições de CIM ao longo do tempo.

Quadro 1 – Definições de CIM ao longo do tempo

Autor/ano	**Conceitos introduzidos**
Associação Americana de Agências de Propaganda (1989)	• Coordenação e consistência de mensagens e de canais de comunicação • Uso de uma variedade de disciplinas de comunicação para trabalhar, com sinergia, com base em um plano abrangente • CIM como um conceito
Don Schultz (1991)	• Inclusão de consumidores e prospectos • Respostas comportamentais • Cuidar de relacionamentos e da lealdade do cliente • CIM como um processo
Tom Duncan (1994)	• Relacionamentos lucrativos • Aumentar o escopo do público de clientes para outros *stakeholders*
Nowak e Phelps (1994)	• Reforçou noções de consistência, coordenação e respostas comportamentais
Schultz e Schultz (1998)	• Processo de negócios estratégicos • Noção ampliada de comunicação de marca • Mensurabilidade • Especificou de forma mais explícita os múltiplos mercados – inclusive públicos externos e internos

Fonte: adaptado de Kliatchko (2005)

3 Dificuldades na implementação

Apesar das vantagens advindas de um programa de CIM, existem alguns obstáculos que impedem ou dificultam a sua implementação. Shimp (2002) acredita que o maior obstáculo seja o fato de poucos fornecedores de serviços de comunicação possuírem habilidades suficientes para planejar e executar programas que interem todas as principais formas de comunicação. A integração das atividades de comunicação requer uma coordenação estreita entre todos os elementos de um programa de comunicação, o que é dificultado quando diferentes serviços especializados operam independentemente um do outro.

Além disso, as ferramentas de comunicação de marketing não são totalmente intercambiáveis, isto é, não alcançam precisamente os mesmos objetivos de comunicação, o que dificulta a implementação eficaz de um plano de CIM (LAWRENCE; GARBER JR; DOTSON, 2002). Além disso, as ferramentas não exercem os mesmos efeitos nos estágios do processo de compra do consumidor. Para Aaker e Biel (1993), a mídia televisiva e de rádio são tipicamente consideradas melhores para criar consciência e interesse na marca, enquanto que a venda pessoal é mais adequada quando o cliente estiver perto de tomar a decisão de compra.

Outras dificuldades na implementação de um processo de CIM são mencionadas por Kim, Han e Schultz (2004): a integração demanda mais treinamento ao pessoal interno, a cultura da empresa pode não favorecer a implementação da CIM, o processo de tomada de decisão entre as empresas envolvidas no processo pode não ser adequado à CIM, a CIM dá às agências de propaganda muito controle sobre o processo e a CIM enfraquece a concorrência entre agências de propaganda.

Ikeda e Crescitelli (2002) apresentam outro aspecto que precisa ser considerado na implementação da CIM: o fato de não poder restringir a CIM aos clientes, mas, ao contrário, envolver todos os demais públicos presentes na cadeia de comercialização (como os intermediários e o público interno). Para os autores, o conceito central da comunicação deve ser aplicado a todos os diferentes públicos, ainda que com formas e meios adequados a cada um deles, uma vez que esses públicos formam os pontos de contatos com o cliente final. O envolvimento no processo de comunicação permite maior integração e uniformidade no processo, potencializando o impacto junto ao cliente.

Kim, Han e Schultz (2004) apresentam um possível aspecto negativo da CIM: a possibilidade de a comunicação integrada de marketing ser apenas mais uma moda passageira. Porém, na defesa da CIM, muitos pesquisadores acreditam que os fatores do mercado inevitavelmente demandam esse tipo de estratégia de marketing. A CIM tornou-se uma tendência inevitável, pois realmente satisfaz as necessidades dos clientes das agências de propaganda, ao invés de simplesmente realizar um desejo do publicitário.

4 Mensuração da CIM

Em seu artigo, Swain (2004) investigou as avaliações sobre os métodos mais apropriados para mensurar e pagar uma agência no planejamento e implementação de uma CIM, considerados aspectos da literatura de CIM que não têm sido muito estudados. Essas questões estão estritamente relacionadas, pois existe uma lógica em recompensar as agências de publicidade e propaganda de acordo com o sucesso das campanhas, como por exemplo:

reforço no conhecimento, atitudes, ou comportamento com relação à marca, com reflexo em vendas, receitas e lucros.

Porém, tradicionalmente, as agências têm sido pagas de acordo com o número de atividades desempenhadas, e não de acordo com os resultados. Uma dificuldade em pagar as agências de acordo com os resultados nas vendas advém do fato de a CIM ser apenas um dos aspectos que podem ser trabalhados pela empresa para melhorar a sua posição competitiva. Outros aspectos seriam o preço praticado, a eficiência dos canais de distribuição e as vantagens do produto com relação à concorrência, aspectos que não estão sob controle da agência de publicidade.

Com relação às formas de mensurar a eficácia da CIM, Swain (2004) acredita que exista uma falta de conexão entre o modelo de planejamento de CIM de fora para dentro (a partir das necessidades do consumidor) e o método de mensuração ROI (retorno sobre investimento), pois o ROI ignora o potencial para desenvolvimento de lealdade nos consumidores que trocam de marcas. O método ROI foca apenas no comportamento passado de compra dos consumidores, a partir da base de dados da empresa.

Por sua vez, Kliatchko (2005) acredita que a CIM é direcionada para resultados e, como tal, deveria ser mensurável por meio de um processo de valoração do cliente, estimando assim o retorno sobre o investimento no cliente. Essas estimativas financeiras deveriam ser verificadas e avaliadas ao longo do tempo, de forma a rastrear a eficácia dos programas de CIM. As ferramentas de mensuração aplicadas na CIM reforçam a sua orientação para medir respostas comportamentais ao invés de atitudes e efeitos de comunicação (como consciência de marca).

Para Swain (2004), existe a necessidade de se estudar a aceitação e os conceitos mais práticos da CIM, como a liderança no processo de implementação de um programa, a mensuração do sucesso de uma estratégia de CIM, e os métodos mais apropriados para recompensar as agências de publicidade e propaganda. O autor aplicou uma pesquisa com seis grupos profissionais, relacionados com comunicação de marketing, abordando essas questões pouco investigadas na literatura. As questões propostas e os resultados encontrados estão dispostos no quadro 2.

Quadro 2 – Aspectos relativos à mensuração dos resultados da CIM

Questões da pesquisa	**Resultados**
Existe evidência de consenso ou de diferença de opiniões sobre quem deveria assumir o **papel de liderança** no desenvolvimento e na prática da CIM?	Não foi obtido consenso majoritário sobre quem deveria liderar o processo da CIM, nem mesmo dentro de grupos profissionais semelhantes. A maioria dos respondentes focou em suas próprias funções de comunicação, seus campos de autoridade e seus próprios interesses. Porém, foi observado que a opção de entregar a liderança da CIM para agências de publicidade e propaganda não foi bem aceita por nenhum grupo.
Existe evidência de consenso ou de diferença de opiniões sobre como o sucesso de um **programa de CIM deveria ser mensurado**?	Executivos corporativos preferem receitas e vendas repetidas como medida de sucesso do programa de comunicação. Pessoal de relações públicas e acadêmicos preferem os resultados da comunicação, sendo menos orientados para vendas repetidas e receitas.
Existe evidência de consenso ou de diferença de opiniões sobre como as **agências deveriam ser recompensadas** pelos serviços de CIM?	Executivos corporativos e pessoal de relações públicas preferem pagamento por comissões relacionadas a vendas, enquanto que as agências e os acadêmicos preferem taxas (*fees*) como pagamento.
Pode-se identificar **alguma relação** entre um método preferencial para mensurar o sucesso da CIM e um método preferencial para recompensar as agências pelos serviços de CIM?	Apenas os profissionais de relações públicas associaram moderadamente um método de mensuração do sucesso da CIM com uma forma para pagar as agências: viram as taxas (*fees*) como sendo apropriadas para atividades de relações públicas, e comissões relacionadas a vendas mais apropriadas quando a medida do sucesso for vendas, e receitas (relacionadas a sucesso da propaganda).

Fonte: adaptado de Swain (2004)

Swain (2004) concluiu que existem sinais indicando que a comunicação integrada de marketing ainda não é um paradigma, ou teoria, ou prática coesa e eficaz. Para que a CIM possa atingir altos níveis de reconhecimento e adoção, é preciso considerar questões conceituais como definições, papel de liderança, melhores práticas, mensuração de resultados,

pagamento dos serviços de CIM, assim como todas as relações entre esses elementos. Como resultado, espera-se um sistema útil para lidar com os desafios da comunicação moderna de marketing.

O pacote total deveria ser então adotado não apenas por teóricos, mas também por especialistas em comunicação de marketing, pelas culturas organizacionais em que operam, e pelos altos executivos. Dessa forma, a identidade da organização irá se tornar a comunicação integrada de marketing, e todos os envolvidos na elaboração de políticas, na propaganda, relações públicas, promoção ou qualquer forma de contato com consumidores ou outros *stakeholders* estarão praticando CIM.

5 Considerações Finais

Kim, Han e Schultz (2004) acreditam que, devido às mudanças ocorridas no ambiente de marketing, a CIM está se tornando não apenas uma escolha, mas sim uma necessidade para muitas empresas. Os autores acreditam que o processo da CIM é altamente dinâmico, de um ponto de vista holístico. O ambiente de marketing mutável é a força motriz para a implementação de uma CIM. Além disso, quanto mais desenvolvimentos na área de tecnologia de informação, quanto mais fragmentados os públicos e as mídias, e quanto maior a demanda por atividades interativas de comunicação, mais as comunicações de marketing precisam transitar para uma abordagem de marketing mais focada no consumidor.

Um outro aspecto está relacionado às influências locais. Em cada país, cada agência e seus clientes-empresas serão afetados pelos fatores sociais, culturais e institucionais que existem suas sociedades, os quais irão condicionar as suas atividades. Nesse caso, o nível de

coordenação será determinado pelo denominador comum de interesses entre a empresa cliente e a agência de propaganda (KIM; HAN; SCHULTZ, 2004).

Além disso, Ikeda e Crescitelli (2002) acreditam que, para que a CIM funcione de forma adequada, atingindo o público-alvo de maneira coesa e impactante, deve-se buscar a integração de três fatores essenciais: conteúdo, forma e meio. O desafio é conseguir o maior grau de integração possível, uma vez que a integração no processo de comunicação não se dá forma excludente, ou seja, ela acontece de forma gradual e o processo de comunicação pode apresentar maior ou menor grau entre seus componentes. Isso significa que, em um processo de CIM, o conceito central ou básico de comunicação deveria ser desenvolvido sem priorizar nenhuma ferramenta em especial.

Por todos os aspectos vistos no presente artigo, pode-se concluir que a CIM está relacionada ao planejamento de estratégias de comunicação em um ambiente cada vez mais interativo, fragmentado, global e com muitos concorrentes. Para ser eficaz, o planejador da CIM deve assegurar que a soma total das comunicações de marketing, em todas as suas formas, seja cuidadosamente coordenada para que todas tenham uma única voz, ampliando e reforçando a mensagem da marca.

Cabe destacar que o processo completo de CIM (desde o planejamento até a avaliação e mensuração dos resultados) é feito ao longo do tempo, com uma perspectiva longitudinal. Observando o impacto dos programas de CIM, as respostas comportamentais e os efeitos no público-alvo ao longo do tempo, obtém-se uma fundação sólida na qual os programas futuros de comunicação serão baseados.

Finalizando, deve-se ressaltar que a consistência é uma característica chave da CIM. As mensagens precisam ser consistentes, o foco no consumidor precisa ser mantido por todas as

pessoas na organização e deve haver uma disposição em compartilhar as informações com os públicos internos e externos.

6 Referências

AAKER, D. A.; BIEL, A. L. *Brand equity and advertising*: advertising's role in building strong brands. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993.

AMA – American Marketing Association. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 26 ago. 2005.

BEARD, F. IMC use and client–ad agency relationships. *Journal of Marketing Communications*, 3 (4), p. 217–230, 1997.

CORNELISSEN, J. Integrated marketing communications and the language of marketing development. *International Journal of Advertising*, 20 (4), p. 483–498, 2001.

_____; LOCK, A. Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, 40 (5), p. 7–15, 2000.

DUNCAN, T.; EVERETT, S. Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33 (3), p. 30–39, 1993.

IKEDA, A. A. ; CRESCITELLI, Edson . O Efeito Potencial da Comunicação Integrada de Marketing. *Revista Marketing*, São Paulo, v. 352, p. 51-58, 2002.

KIM, I.; HAN, D.; SCHULTZ, D. Understanding the diffusion of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, p. 31-45, March, 2004.

KLIATCHKO, J. *Understanding Integrated Marketing Communications*. Philippines: Inkwell Publishing, 2002.

_____. Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC). *International Journal of Advertising*, Vol. 24, Issue 1, p. 7-34, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management*. New York: Prentice Hall, 2005.

LAWRENCE, L.; GARBER JR.; DOTSON, M. J. A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communications*, 8, p. 1–17, 2002.

LOW, G. Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40 (1/2), p. 27–39, 2000.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger, *Contemporary Marketing Research*. Saint Paul: West Publishing Company, 1996.

NOWAK, G.; PHELPS, J. Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16 (1), p. 49–66, 1994.

SCHULTZ, D. Evolving marketing and marketing communication into the twenty-first century. In: IACOBUCCI, D.; CALDER, B. (eds). *Kellog on Integrated Marketing*. New Jersey: Wiley, 2003.

_____; KITCHEN, P. A response to 'Theoretical concept or management fashion?'. *Journal of Advertising Research*, 40 (5), p. 17–21, 2000.

SHIMP, T. A. *Propaganda e promoção*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SWAIN, W. Perceptions of IMC after a decade of development: who's at the wheel, and how can we measure success? *Journal of Advertising Research*, p. 46-65, March 2004.

Sobre a autora:

Janaina de Moura Engracia Giraldi
Professora Doutora nas áreas de Marketing e Administração Geral
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)
Av. Bandeirantes, nº 3900. FEA-RP, Bloco A. Ribeirão Preto, SP. CEP: 14040-900
Telefone: 16-3602-3903
e-mail: jgiraldi@usp.br