

Organizar para a comunicação de marketing integrada

Ana Catarina Martins Correia Soares
Professora coordenadora IS CET

Resumo

A Comunicação Integrada é um conceito ainda revolucionário porque obriga a derrubar barreiras internas entre departamentos e sectores organizacionais, porque torna isso mesmo possível e cria condições para implementar objectivos e relações de médio e longo prazo. Porquê? Estes objectivos e o estabelecimento de relacionamentos com o mercado são baseados numa comunicação mais direccionada aos consumidores e outros *stakeholders*. Independentemente de pensarmos quanto de tudo isto é revolução e quanto de tudo isto é evolução, a Comunicação Integrada representa uma mudança na comunicação de marketing que está a ganhar o seu espaço tanto na indústria como na educação.

Abstract

Integrated Communication is a concept that continues to be revolutionary because it breaks down the barriers between organizational departments and sectors. This way, it makes it possible to create conditions to implement objectives and goals within a mid to long term plan. Why? These objectives and the relationships with the market are based in communications directed at the consumers and other stakeholders¹. Independent of what we may think about how much of this is revolution and how much is evolution, Integrated Communication represents a change in the marketing communication that is winning its own space as much in industry as it is in education.

Palavras-chave: comunicação, partilha, sinergia, transversalidade, global.

Keywords: communication, sharing, synergy, transversality, global.

1 - Indivíduos ou organizações que possam ter uma quota-parte de responsabilidade na vida da organização em causa, no seu sucesso ou fracasso.

1. Comunicação de marketing

John Burnett e Sandra Moriarty (1998: 3) definem comunicação de marketing como “o processo para a comunicação eficaz de informação ou ideias às audiências-alvo.” Nenhum negócio pode funcionar em todos os mercados e satisfazer, do mesmo modo, as necessidades de todos. Uma organização terá maior sucesso se atingir uma audiência que possa estar interessada no seu programa de Marketing e em relação à qual se possa responder de acordo com os respectivos níveis de exigência. A audiência-alvo é constituída por um grupo de pessoas que recebe mensagens de marketing e que tem potencial para responder a essas mensagens positivamente. Mesmo produtos dirigidos às massas, como os refrigerantes, seleccionam audiências-alvo para se promoverem. Por exemplo, o mercado-alvo dos refrigerantes *light*₂ pode consistir em todos aqueles que são consumidores conscienciosos no que concerne à sua dieta alimentar -12/24 anos de idade, de ambos os sexos e mulheres com idades compreendidas entre os 25 e os 45 anos de idade.

Para comunicarem uma mensagem de marketing eficazmente, as organizações têm que ter presente que tudo o que se faz comunica: condição da frota automóvel, o preço de um produto (bem ou serviço), ... Por exemplo, um mesmo produto, mas de marcas diferentes, um vendido a 25.00 e outro a 50.00, pode incutir a convicção de que o primeiro não irá provavelmente ser tão durável quanto o segundo.

As políticas de produto, de preço e de distribuição/localização (políticas que combinadas com a política de comunicação -comunicação de marketing- constituem o marketing-mix), podem enviar mensagens extremamente marcantes às audiências. A política de comunicação é o elemento do Marketing-mix usado para maximizar o nível de exposição de aspectos importantes das restantes três políticas e para multiplicar os motivos pelos quais o consumidor ou cliente pode vir a querer comprar o produto. Se a comunicação de marketing for baseada

2 - Expressão identificadora de produtos alimentares de baixo teor calórico.

num plano de marketing claro e bem concebido, conseguirá mais facilmente produzir uma “grande ideia”, realmente persuasiva para a audiência-alvo. A política de comunicação, e os outros três elementos do marketing-mix, constituem as categorias de decisões estratégicas do plano de marketing; um documento que sintetiza a análise da situação, identifica oportunidades e ameaças de mercado, define objectivos e desenvolve planos de acção para que estes sejam alcançados. Uma determinada estratégia de preço, por exemplo, pode ter como objectivo o incremento das vendas num certo espaço geográfico e temporal; é o que acontece quando se estabelece um preço marcadamente inferior ao da concorrência.

A comunicação de marketing apresenta a estratégia global para abordar os alvos, enviando mensagens sobre produto, preço e distribuição/localização, no sentido de provocar um nível específico de interesse ou difundir um ponto de vista.

2. Comunicação de marketing integrada

Pensemos no seguinte exemplo: que marca de pilhas usou em primeiro lugar um coelho cor-de-rosa, a tocar um grande tambor? Quase todos os consumidores respondem Duracell. Errado! A resposta correcta é Energizer. Apesar de todo o dinheiro gasto na campanha do coelho Energizer, os consumidores levam muito tempo a associar a campanha com a Energizer. Uma das muitas razões para esta dificuldade é que durante muito tempo o coelho cor-de-rosa era estritamente uma campanha de publicidade. O coelho não era usado em promoções de vendas, embalagem ou em promoções de loja. Assim que se tornou numa estratégia de comunicação integrada, a associação à marca começou a subir.

Uma das vertentes da comunicação mais importante dos últimos 15 anos é a mudança para uma filosofia de comunicação de marketing integrada. Trata-se da prática de unificar todas as ferramentas de comunicação; da publicidade à embalagem, passando

pelos recursos materiais, instalações, ... no sentido de enviar à audiência-alvo uma mensagem consistente e persuasiva que contribua para atingir os objectivos da organização. De acordo com Don Schukltz, Stanley Tannembaum e Robert Lauterborn (1993: 8) a comunicação de marketing integrada é *“uma nova forma de olhar para o todo, onde um dia só víamos partes -ferramentas-, tal como Publicidade, Relações Públicas, Promoção de Vendas, compra, comunicação interna, e assim por diante.”* A comunicação de marketing integrada reunifica a comunicação de marketing, *“para olhá-la da mesma forma que o consumidor a vê -como um fluxo de informação de fontes indistintas-.”*

Foi já referido anteriormente que todo o marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição/localização), envia mensagens (planeadas e não planeadas) às audiências-alvo. A comunicação de marketing usa ferramentas para enviar mensagens planeadas e tenta antecipar e controlar as mensagens não planeadas que, eventualmente, as restantes políticas do mix possam originar.

Em organizações que se orientam por uma filosofia de comunicação integrada todas as ferramentas são coordenadas para criar sinergias, o que significa que cada ferramenta tem mais impacto trabalhando em conjunto para promover as marcas, produtos e a organização em si, do que trabalhando por si só.

Para criar sinergias é necessário perceber como cada ferramenta de comunicação funciona melhor individualmente e como funcionam juntas. Cada ferramenta pode atingir audiências de diferentes formas, algumas complementam outras reforçando os respectivos esforços. Para além disso, é preciso perceber o que cada ferramenta pode fazer melhor e quais as suas vantagens e desvantagens.

Porquê comunicação integrada?

Apesar de alguns críticos afirmarem que a comunicação integrada pode ser uma filosofia efémera, cada vez mais organizações a estão a adoptar com sucesso (NPO Group, 1993).

Com a evolução da competição global, avanços tecnológicos e uma população mais informada, os

negócios requerem mais eficácia, maior lealdade por parte dos consumidores e uma presença no mercado com maior impacte. No contexto do marketing, significa que os negócios querem melhores resultados relativamente ao retorno do plano de comunicação de marketing e do orçamento aplicado. A comunicação de marketing integrada constitui uma prática que permite uma melhor relação custo/eficácia, na medida em que coordena cada parte do marketing-mix de uma maneira mais ponderada. Isto é particularmente importante para organizações de menor dimensão, mais conscienciosas nos gastos e que não se podem dar ao luxo de jogar todo o seu orçamento de comunicação numa única campanha (Tom Duncan, 1995a).

3. Influência da estruturação e funcionamento dos recursos humanos sobre a aplicabilidade da comunicação integrada.

O sucesso de qualquer negócio e da sua estratégia depende, frequentemente, da existência de uma estrutura adequada para suportar as suas actividades; o que não é menos verdade para as actividades relativas ao desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação empresarial, podendo implicar um quadro de especialistas e pessoal de suporte. Cada negócio tem que determinar se a sua actual estrutura é adequada para a prossecução dos objectivos ou se qualquer tipo de reorganização é necessária.

Para criar uma comunicação empresarial efectiva é necessário entender como organizar as equipas de comunicação e decidir se outras formas estruturais são necessárias. A dinâmica no sentido da comunicação integrada, por exemplo, requer muitas vezes uma reestruturação da própria forma do negócio. Algumas organizações podem optar por integrar todo o marketing e actividades de gestão e administração, outras podem integrar apenas as áreas funcionais, como marketing, finanças, recursos humanos.

A forma mais efectiva de integração da comunicação

empresarial é começar por integrar a função de marketing por inteiro. A comunicação integrada funciona melhor quando todo o marketing-mix, e outros aspectos dentro da organização, trabalham juntos debaixo de uma filosofia comum centrada no consumidor (Michael Hammer, 1993). Esta filosofia implica que todos os responsáveis partilhem uma visão corporativa, assim como a aposta numa estrutura que o torne possível, possibilitando que os vários departamentos e sectores partilhem informação e, conseqüentemente, planeamento. Esta é a abordagem no caminho da qual muitas organizações estão a seguir.

Para uma verdadeira integração, todas as decisões em cada um dos níveis organizacionais devem apoiar as decisões de todos os outros. Esta filosofia de gestão deve ser vista de vários ângulos. Do ponto de vista da comunicação, o marketing integrado centra-se na coordenação de todas as actividades de marketing que possibilitem atingir os objectivos ou controlar e influenciar as mensagens enviadas para o mercado. Desde a aparência de uma loja, passando pela política de preços, a embalagem, a política de comunicação.... todas estas actividades podem enviar mensagens ao consumidor. Planeá-las e integrá-las significa que adquirem mais impacto e eficácia e menor custo do que aquelas enviadas através de uma visão mais tradicionalista.

O marketing integrado aposta na tentativa de coordenar todas as mensagens, desde as que advêm das decisões ao nível da política de preço, de produto, de distribuição/localização, passando pelas não planeadas, até às verdadeiramente pensadas e consentidas através da política de comunicação.

4. Evolução da integração

Apesar do conceito de integração não ser nada de novo, a crescente especialização em todas as áreas de um negócio, incluindo o marketing e as suas várias disciplinas, conduz à competição interna por recursos e a um maior isolamento entre departamentos e sectores de uma mesma

organização. A especialização é importante e haverá sempre necessidade de especialistas em várias áreas de comunicação de marketing. No entanto, a especialização torna-se disfuncional quando leva ao que os especialistas chamam de «silos». Michael Hammer e James Champy (1993: 28) referem que: “ as Companhias hoje consistem em «silos funcionais», (...), estruturas verticais construídas com base em peças distintas e estreitas (...)” Um estudo da Universidade do Colorado -USA- detectou que um problema na implementação da integração tem vindo a ser as «batalhas internas». Significa isto que, como especialistas no contexto dos seus «silos funcionais», os respectivos profissionais têm vindo a tentar proteger os seus orçamentos e as suas actividades daquilo que eles entendem como uma usurpação de funções e responsabilidades, nomeadamente por parte de profissionais da comunicação (Tom Duncan, 1993). Derrubar barreiras entre departamentos e sectores é um desafio sério em qualquer programa de marketing. Ora, marketing e comunicação integrada são filosofias de gestão que constituem verdadeiras tentativas para tal. Pelo menos uma razão para o crescimento da aceitação da comunicação integrada tem vindo a surgir: a emergência da reengenharia, um processo que os negócios usam para eliminar estruturas departamentais extremamente rígidas, no sentido de criar organizações mais fluidas e flexíveis que consigam responder mais rapidamente aos desafios que vão surgindo num mercado em mudança a uma incrível (Michael Hammer e James Champy, 1993). Apesar das críticas ao *downsizing*,

3 - Técnica aplicada das abordagens contemporâneas da administração, voltada para eliminar a burocracia corporativa desnecessária e centrada no centro da pirâmide hierárquica. Trata-se de um projecto de racionalização planeado em todas as suas fases, que deve estar consistente com o planeamento estratégico do negócio e cuja meta global é construir uma organização o mais eficiente e capaz possível. Envolve demissões, contracção da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos, e racionalização. A longo prazo revitaliza a empresa com a expansão do seu mercado, desenvolve melhores produtos e serviços, melhora a moral dos funcionários, moderniza a empresa de forma a que a burocracia não venha instalar-se novamente, uma vez amenizadas as pressões.

que tem vindo a ser associado à reengenharia, a prática tem vindo a tornar-se tão comum que firmas como Arthur Andersen and Co.⁴ desenvolveram campanhas de comunicação no sentido de divulgar como os seus clientes lidam com a reengenharia. Mesmo com processos de reengenharia, para ajudar à mudança das estruturas organizacionais, a integração continuará a não constituir um caminho fácil de trilhar.

As pequenas empresas, particularmente as novas empresas, adquiriram já a percepção de que estão em verdadeira vantagem na implementação da integração, na medida em que, usualmente, não são tão limitadas pela tradição ou inércia (Polly Labarre, 1996). O trabalho é, nestes casos, desenvolvido frequentemente em torno de projectos, não em torno de funções ou departamentos. Pode quase afirmar-se que estas empresas se estruturam para que todos tenham uma zona de trabalho «sobre rodas» que podem mover para a criação de equipas de trabalho, no sentido de uma planificação mais transfuncional projecto a projecto. Esta abordagem evita, também, «batalhas internas» e outros comportamentos competitivos no seio da organização. Todos os funcionários aprendem a respeitar o que todos os outros fazem.

A excessiva especialização pode constituir um entrave a uma gestão mais flexível, mais capaz de responder aos desafios em tempo útil, ao desenvolver-se em torno de um ponto de vista limitado. A falta de entendimento e de compreensão das fraquezas e forças dos restantes departamentos e sectores, nomeadamente da comunicação, pode tornar difícil tomar e implementar verdadeiras e efectivas decisões estratégicas. A gestão de um programa de comunicação integrada requer capacidades abrangentes e uma grande habilidade de adaptação, para que seja possível um sentimento de conforto perante uma situação de mudança.

Um problema para as agências que tentam oferecer serviços de comunicação integrada é a dificuldade

para se organizarem para um planeamento de trabalho integrado. Muitas agências de publicidade, e outras organizações de comunicação de marketing, tais como de Relações Públicas, Marketing Directo, ... adquiriram firmas que desenvolvem actividades relacionadas com a sua, no sentido de se posicionarem no mercado como verdadeiros conhecedores do processo de integração. Mas, não interessa quantos serviços uma organização pode oferecer, se o seu próprio programa de comunicação não está planeado de forma verdadeiramente coesa, e se as estratégias não são implementadas de acordo com o planeado; provavelmente o programa não vai funcionar de forma integrada perante o mercado. Cheri McKenzie (1998), Vice-Presidente para a Publicidade da Seiko Time Corp., caracterizava a Agência de Publicidade, a Martin Agency de Atlanta, que com eles trabalha como um exemplo de quem tenta tornar-se numa verdadeira firma de Comunicação de Marketing Integrada. McKenzie afirma que: *“Eles olham para o que é a correcta solução de Comunicação de Marketing para as nossas necessidades...Eles desenvolvem não apenas as nossas campanhas de Publicidade, mas eles fazem todo o nosso trabalho de Comunicação de Marketing -Marketing Directo, programas promocionais, Patrocínios; actuam como consultores criativos em exposições, feiras, concebendo os nossos expositores. E Martin Relações Públicas é a nossa Agência de Relações Públicas. Eles são parte, virtualmente, de cada faceta do nosso negócio.”* (in Burnett, John e Moriarty, Sandra, 1998: 66)

As organizações/empresas podem elas próprias dar início à comunicação integrada. Na IBM, por exemplo, G. Richard Thonam, um Vice-Presidente Sénior, responsável pela divisão de PC, aprendeu não apenas sobre política de produto e imagem publicitária, envolveu-se ele próprio no desenvolvimento dos produtos e das operações. O seu objectivo era alterar a experiência dos clientes com o computador. A NEC Corp., anunciou igualmente a dada altura uma notória alteração das formas de desenvolvimento de planos para a coordenação de publicidade, logótipo,

4 - Company

5 - Corporation

design de produto, embalagem, materiais de ponto de venda, atendimento a clientes, instalações, transporte, ... (John MacManus, 1994).

Apesar de a aceitação da comunicação integrada ter percorrido um longo caminho ao longo da última década, representa apenas uma pequena percentagem da indústria de comunicação de marketing. Problemas de dimensão considerável funcionam para muitas organizações como barreiras à sua implementação e expansão de uma forma mais efectiva.

5. Dificuldades da integração

Quando se fala de integração, seja ao nível da gestão de marketing, seja ao nível da comunicação, deparamo-nos sempre com determinados problemas que a tornam difícil, dos quais se podem salientar: a partilha de informação, liderança, usurpação de funções e integridade.

Partilha de informação

A comunicação entre diferentes sectores e departamentos é uma questão problemática em qualquer organização, tornando-se mais premente naquelas que tentam implementar a integração (Tom Duncan, 1995b); a integração organizacional existe até ao ponto em que exista uma troca contínua de informação.

Numa organização com uma forte cultura de comunicação, o incremento do fluxo de informação incrementa a disponibilidade para a troca de informação. Mas mesmo onde a comunicação interna é notória, também se enfrentam alguns problemas com a síndrome «não é nada comigo...». Isto refere-se à tendência para um departamento ou sector ignorar uma comunicação que foi iniciada alhures na organização.

A partilha de informação é o ideal, mas nem todos o praticam (Lynn Sharp Paine, 1991).

Liderança e usurpação

Quando ocorrem mudanças organizacionais, emergem sempre questões sobre quem irá ficar no

comando disto ou daquilo, quem irá perder poder, quem irá perder recursos...

O problema é: como estruturar um ambiente em que todas as pessoas, com diversos interesses, características e capacidades, sejam igualmente produtivas?

O problema da atitude, uma função é melhor do que outra, ou uma função deveria liderar e as outras seguirem-na, continua a constituir um obstáculo para a implementação da integração. Muitas guerras ocorrem sobre quem conseguirá o quê. Muitos responsáveis por diferentes sectores medem o seu sucesso e poder em termos da parcela do orçamento que lhe é destinada.

As funções da comunicação integrada trazem ao de cima uma série de questões relacionadas com o orçamento. Como será neste contexto dividido? Como cobrar por serviços encomendados? Quem será responsabilizado por despesas inesperadas? O Professor de comunicação integrada Tom Duncan (1995b) propôs um «planeamento de base zero» como uma solução possível. Com este tipo de planeamento, o orçamento de comunicação é construído anualmente com base no que é necessário fazer, e nas actividades que irão trazer um maior contributo para se atingirem os objectivos de comunicação para o ano em causa. Mais do que usar o plano do ano anterior como ponto de partida para o ano em consideração, significa começar com uma folha em branco. O plano do ano em causa pode ser completamente diferente do do ano anterior ou do ano seguinte.

Questões de usurpação também surgem quando se debate a aplicação da comunicação integrada, principalmente ao nível das Relações Públicas. Alguns Relações Públicas e académicos sentem que a comunicação de marketing se centra quase exclusivamente nos consumidores, clientes e vendas e não se preocupa com a enorme variedade de *stakeholders* com que a organização tem que lidar, e assumem uma atitude de defesa em relação a alguém, ou algum sector/departamento, que entendem como estando a tentar condicionar o

seu território; mas relações públicas não são uma ferramenta da comunicação de marketing? (Glen M. Broom; Martha M. Lauzen e K. Tucker, 1991). Felizmente muitos Relações Públicas entendem que o princípio por trás da comunicação integrada é coordenar o melhor possível todas as mensagens, e tudo na organização - porque tudo comunica - e atingir um leque mais abrangente de *stakeholders*, independentemente de as mensagens terem um propósito de relações públicas ou de publicidade.

Problemas de integridade

O comportamento ético é crítico para o sucesso de longo prazo de qualquer plano, porque as acções falam mais alto do que as palavras. Lapsos no comportamento ético podem ensombrar mensagens transmitidas no âmbito da publicidade ou de qualquer outra área. Os profissionais de gestão e da comunicação de marketing estão cientes do quanto é difícil gerir pessoas e programas para que problemas éticos sejam minimizados. A integração acaba por apresentar e agrupar muitos “estranhos”, levando a que a responsabilidade de eventuais erros, mas também de sucessos, possa ser atribuída a todos.

Quando existe uma missão comum e bem definida, é mais fácil lidar com crises e eventuais problemas éticos, porque todos entendem quais os parâmetros da organização a esse respeito e como esta os aborda. É menos provável que uma organização que funciona segundo uma óptica de integração vá ocorrer em problemas éticos, se se tornar claro como esse tipo de comportamento irá afectar toda a organização.

6. A organização da comunicação integrada

Quais as dimensões organizacionais de um negócio que usa a comunicação integrada?

A comunicação de marketing integrada geralmente começa, como já se disse aqui, com um sistema amplamente reestruturante das actividades de comunicação de marketing. Esta reestruturação baseia-se na observação de que uma grande maioria das actividades internas (relacionamento entre

funcionários e serviço ao consumidor, por exemplo), não são usualmente consideradas parte do mix de comunicação de marketing; deve estabelecer-se um processo que passe pela compreensão do segmento-alvo por todos e pela consequente aplicação da comunicação integrada a todas as funções de marketing (Dan Logan, 1994). Por outras palavras, integração requer a participação do total das partes que afectem o consumidor ou cliente. A este nível, integração deve reflectir uma visão corporativa partilhada, assim como uma estrutura organizacional que torne possível a todos os departamentos e sectores partilhar informação e estratégias.

Na última década têm vindo a ser experimentadas duas grandes abordagens na tentativa de aplicação de uma filosofia de comunicação integrada: gestão *top-down* e equipas multifuncionais. Alguns especialistas têm vindo a defender a existência de um «czar» da comunicação, com o poder e a autoridade para controlar vários programas de comunicação, gerindo o processo de integração organizacional. Esta abordagem é referida como gestão *top-down*. Outros, tal como Anders Gronstedt, têm vindo a centrar-se em abordagens envolvendo vários níveis em parcerias ou equipas, uma abordagem organizacional designada como *bottom-up* (Anders Gronstedt, 1995). Este autor observou que a gestão mais eficiente da comunicação aconteceu em organizações com uma abordagem *bottom-up*, onde os gestores estavam em contacto diário com os consumidores, clientes e outros *stakeholders* e onde equipas multifuncionais eram usadas para coordenar funções. A gestão multifuncional, também por vezes designada de *boundary spanning*, é um processo através do qual as equipas possuem a capacidade de observar funções horizontais como, por exemplo, relações públicas, promoção de vendas, embalagem..., ao aplicar a comunicação integrada, a manutenção da imagem de marca, a reputação corporativa e a qualidade do produto podem constituir objectivos multifuncionais e, portanto, verdadeiramente maximizados.

Pode concluir-se que uma organização baseada

numa filosofia de comunicação integrada requer frequentemente uma reestruturação ampla através de diferentes táticas, por exemplo: partilha de informação, gestão multifuncional e alianças estratégicas. Departamentos e sectores «errantes» podem criar graves problemas de comunicação; tornando-se, ao nível das relações públicas, motivo de enorme preocupação; a promoção de vendas ou a publicidade, por exemplo, podem pôr em prática planos pensados e concebidos de forma frágil e pobre, ferindo a imagem da organização como um todo. A título de ilustração: imaginemos uma acção de promoção de vendas materializada através de rifas em que um erro de impressão dos materiais de divulgação da mesma conduziu a centenas de vencedores. A organização tem que suportar a má publicidade, mais um custo substancial para satisfazer vencedores insatisfeitos. Este tipo de incidente pode traduzir um planeamento deficiente, mas, também, falta de coordenação entre sectores e departamentos. O sector de relações públicas deve estar preparado para identificar situações que possam constituir potenciais crises e deveria ser envolvido em todas as sessões de planeamento para ajudar a evitar repercussões indesejáveis. Em muitas organizações as equipas de advogados têm vindo a assumir, muito para além das suas atribuições, este papel. Mesmo se pensarmos que estão bastante mais envolvidos na responsabilidade legal pela situação entretanto ocorrida, acabam por preocupar-se com o impacto negativo, ao nível da comunicação, de programas de comunicação pensados e materializados de forma pobre, embrenhando-se na tentativa da sua resolução. Os marketeers sabem intuitivamente que a coordenação da comunicação é uma boa ideia, mas o problema continua a ser: como o fazer?

Bibliografia

- BROOM, Glen M.; LAUZEN, Martha M. e TUCKER, K. (1991), Dividing the Public Relations and Marketing Conceptual Domain and Operations Turf, *Public Relations Review* 17, no.3, p.219-226
- BURNETT, John e MORIARTY, Sandra (1998), *Introduction to Marketing Communications. An Integrated Approach*, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- DUNCAN, Tom (1995a), A Macro Model of Integrated Marketing Communication, *American Academy of Advertising Annual Conference*, Norfolk, Va.
- (1995b), The Concept and Process of Integrated Marketing Communication, *IMC Research Journal* 1, no. (Spring), p.3-10
- DUNCAN, Tom e EVERET, Steve (1993), Client Perceptions of Integrated Marketing Communications, *Journal of Advertising Research* 33, May/June, p.30-35.
- GRONSTEDT, Anders (1995), Integrating Up, Down and Horizontally: Lessons from America's Leading Total Quality Corporations, *Integrated Marketing Communications Research Journal* 1, no. 1 (Spring), p.11-15
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper-Collins, New York
- LABARRE, Polly (1996), This Organization is Dis-Organization, *Fast Company*, July/August: Internet (www.fastcompany.com)
- LOGAN, Dan (1994), Integrated Communications Offers Competitive Edge, *Bank Marketing* 26 (May), p.63-66
- MCMANUS, John (1994), Think Like a Peasant to Reap Regal Rewards, *Brandweek*, October 17, p.16
- NPO Group (1993), Reprinted with permission from *Advertising Age*, 22 March 1993: 3, Copyright, Crain Communications, Inc.
- PAINE, Lynn Sharp (1991), Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Relations Review* 17, no.3, p. 106 e 107
- SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I. e LAUTERBORN (1993), *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Chicago, p. 8