

### 3. Como obter resultados com ativos intangíveis

**NESTE CAPÍTULO DEMONSTRAREMOS QUE** a relação – causa formal das relações públicas – e a reputação – causa final – são ativos intangíveis que podem gerar resultados sociais e principalmente econômicos para os negócios de um ator social<sup>17</sup>. Para isso, faz-se necessário criar objetivos, metas, métricas e *key performance indicators* (KPIs) para a relação e mostrar o papel do monitoramento e da mensuração na busca de resultados.

#### Relação e reputação

A **RELAÇÃO** OCORRE POR MEIO dos quatro níveis de interação, e a **reputação** é a consequência das interações; ambas são ativos intangíveis. De acordo com Sérgio Caldas (2017, p. 92), ativos intangíveis são

todos aqueles elementos que, trabalhando isolada ou juntamente com os ativos tangíveis ou mesmo intangíveis, de forma direta ou indireta, promovem benefícios financeiros futuros, do ponto de vista da continuidade das atividades do empreendimento, ou, ainda, são recuperáveis financeiramente de alguma outra forma subordinada a determinada circunstância, como a liquidação do empreendimento.

<sup>17</sup>. Neste capítulo exemplificaremos o ator social como “organizações” ou “empresas”.



O autor explica que há dois direcionamentos para considerar um elemento intangível qualquer um ativo. O primeiro refere-se aos itens que integram o conjunto de bens de um empreendimento e são identificáveis e tratados contabilmente. Alguns exemplos: gastos com licenças, registro de marca, desenvolvimento de produtos, direitos de uso etc.

O segundo direcionamento do termo ativo intangível diz respeito aos

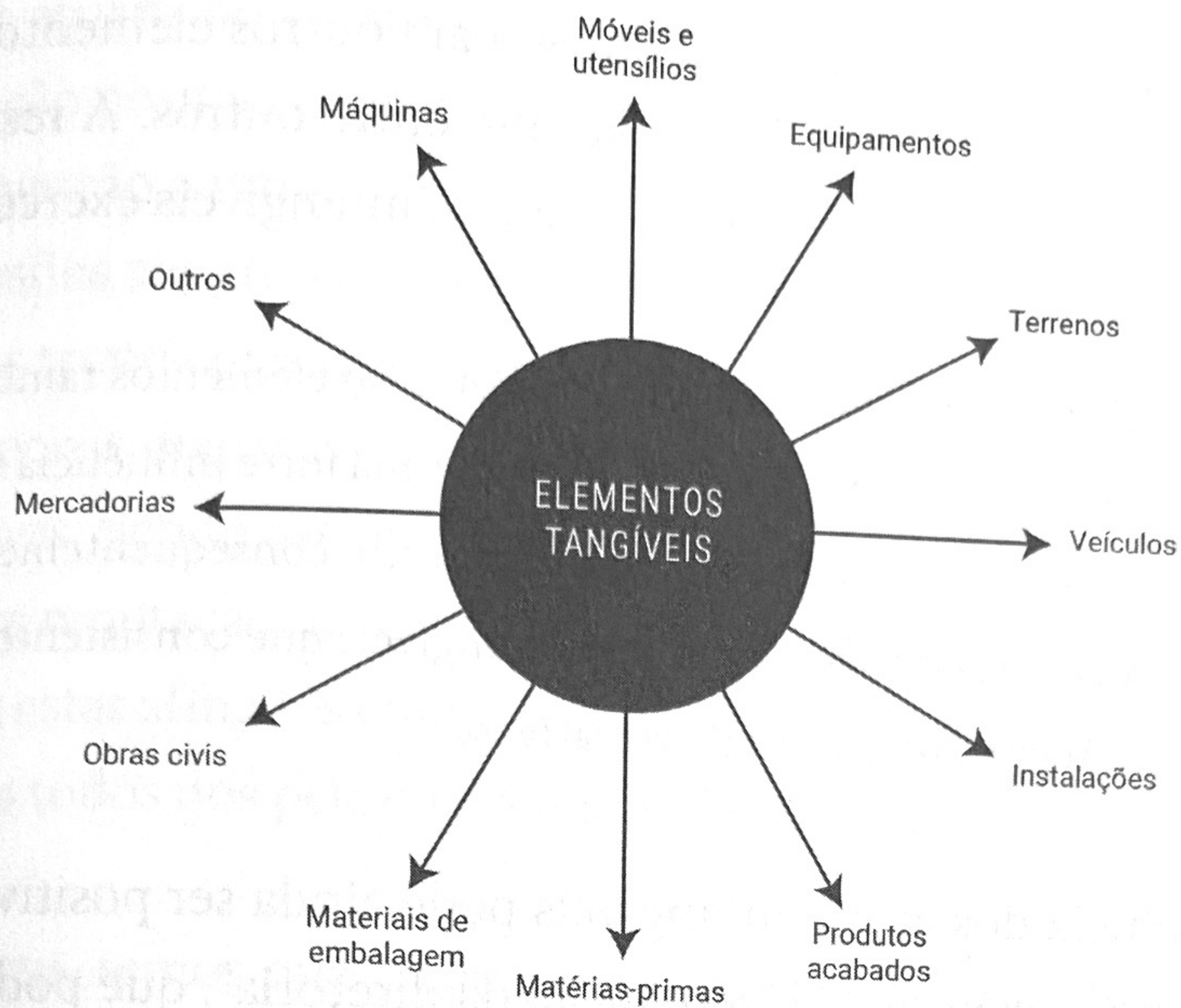
elementos não corpóreos que, de forma direta ou indireta, trabalhando isoladamente ou em conexão com outros elementos intangíveis, se fazem presentes nas várias dimensões numéricas das organizações, tais como nos diferentes itens tangíveis dos seus investimentos, no conteúdo monetário das receitas e despesas operacionais [...]. (*Ibidem*, p. 93)

Dessa forma, entendemos que a *relação* é um elemento intangível que pode ser considerado ativo de acordo com o segundo direcionamento do termo, pois este trata de elementos não corpóreos, que trabalham em conexão com outros elementos intangíveis e com ativos tangíveis e intangíveis promovendo benefícios financeiros futuros para uma organização. Para exemplificar, podemos citar o trabalho de relacionamento (ativo intangível) realizado com um público específico para o lançamento de um produto (ativo tangível). O principal resultado das ações de relacionamento realizadas por meio dos níveis de interação é a *reputação*. Assim, a reputação também pode ser considerada um ativo intangível para os negócios.

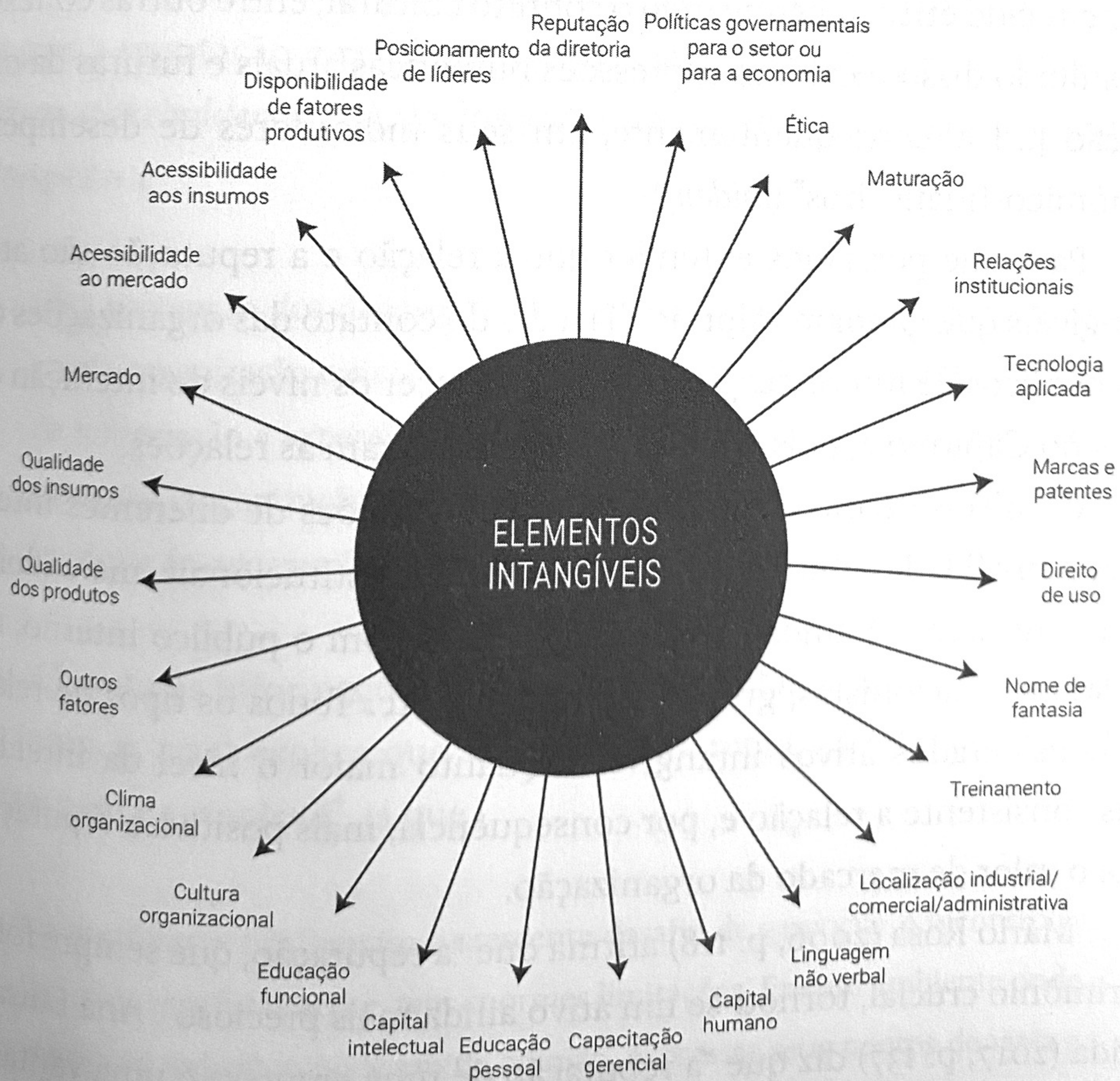
Sobre as organizações, Caldas (2017, p. 93) salienta que, seja qual for o critério, “os números serão sempre a expressão final de todo o processo de gestão de sua estrutura patrimonial, em que os elementos humanos e materiais estarão permanentemente presentes”. As Figuras 6 e 7 ilustram o que podemos elencar como elementos tangíveis e intangíveis.

Embora a Figura 7 especifique a “reputação da diretoria” e as “relações institucionais” como elementos intangíveis, podemos dizer que tanto a





**FIGURA 6** | Elementos tangíveis (Caldas, 2017, p. 98)



**FIGURA 7** | Elementos intangíveis (Caldas, 2017, p. 99)



reputação quanto as *relações* estendem-se para outros elementos, como reputação da marca e relações de marketing, entre outros. A respeito disso, Caldas (2017, p. 100) afirma que os elementos intangíveis exercem,

por meio de uma sinergia com outros fatores ou elementos também de natureza intangível ou até mesmo tangível, uma forte influência valorativa no rendimento de um empreendimento, e consequentemente na avaliação daqueles outros elementos intangíveis que consistentemente passaram a representar verdadeiros ativos.

A influência dos ativos intangíveis pode ainda ser positiva ou negativa. O autor cita o exemplo da “reputação da diretoria”, que pode dilacerar a confiança do capital humano, destruir o clima organizacional e fazer degenerar o tecido ético, incentivando o conflito cultural, entre outras conexões. O resultado disso recai “nas expressões numéricas atuais e futuras da organização [...] e, consequentemente, em seus indicadores de desempenho econômico-financeiros” (*ibidem*).

Para que possamos entender que a relação e a reputação são ativos intangíveis que ganham valor no dia a dia do contato das organizações com seus públicos de interesse, precisamos conhecer os níveis de interação descritos no Capítulo 2, pois são eles que materializam as relações.

Os níveis de interação proporcionam relações de diferentes intensidades e finalidades. Temos, portanto, relações institucionais, mercadológicas, financeiras; há ainda relações específicas com o público interno, com investidores, acionistas, grupos de interesse etc. Todos os tipos de relação são considerados ativos intangíveis. Quanto maior o nível da interação, mais consistente a relação e, por consequência, mais positiva a reputação e forte o valor de mercado da organização.

Mário Rosa (2006, p. 118) afirma que “a reputação, que sempre foi um patrimônio crucial, tornou-se um ativo ainda mais precioso”. Ana Luísa Almeida (2017, p. 137) diz que “a reputação de uma empresa é uma vantagem competitiva sustentável que permite a sua diferenciação em relação às



demais que atuam no mesmo mercado”. Entretanto, construir e manter uma reputação positiva continua sendo um desafio para as empresas.

A reputação é um ativo intangível cada vez mais precioso que impõe grandes desafios aos atores sociais, pois está diretamente relacionada com a evolução das tecnologias de comunicação e, principalmente, as plataformas de mídias sociais digitais que tornam visíveis a participação e a percepção dos indivíduos. Sendo assim, as plataformas de interação *online* evocaram outro tipo de reputação. Rosa (*ibidem*, p. 125) afirma que, “mais do que nunca, devemos estar afinados com uma nova forma de percepção que está sendo imposta a todos nós pela combinação de tantas novidades tecnológicas à nossa volta”.

Portanto, temos que “reputação é percepção”; sua imagem “não é a que você projeta, mas a que os outros enxergam. Sua reputação, *idem*” (*ibidem*, p. 124). Quanto às organizações, Ana Luísa Almeida (2017, p. 140) assinala que a reputação é resultado de sua capacidade de gerar valor para os diversos *stakeholders* ao longo dos anos. De acordo com a autora, reputação diz respeito a

uma percepção dos diversos segmentos de públicos que se relacionam com a organização e é construída a partir de múltiplas e diversas fontes de informação e experiência, tendo como base as ações e os comportamentos da organização, sua comunicação e, ainda, o que terceiros podem produzir de informação a seu respeito.

Quanto às informações que podem ser publicadas por terceiros, Lemos (2015, p. 204) explica que “a questão da reputação digital é um tema controverso e complexo”, já que

as organizações enfrentam o crescente desafio de gerenciar o incontável, o que, naturalmente, tem enormes limitações. Em um ambiente onde qualquer indivíduo pode emitir opinião, expressar seus pontos de vista e produzir conteúdo sobre temas de seu interesse (entre os quais, assuntos



que dizem respeito às organizações), a ideia de controle das interações está superada. No entanto, do ponto de vista técnico/funcional, diversas estratégias e mecanismos de gerenciamento, monitoramento e controle fundamentam o trabalho de gestão da reputação em ambientes digitais.

Nesse sentido, os quatro níveis de interação contribuem para a gestão da reputação em ambientes digitais; as iniciativas da organização devem ter o intuito não de controlar os indivíduos conectados, mas de abrir espaço para o diálogo e, a partir disso, pensar em novas estratégias.

Segundo Mário Rosa (2006, p. 125), “ser conhecido é muitos saberem quem você é. Nisso, a propaganda é crucial. Ter reputação, no entanto, é muitos saberem como você é. Tem a ver com valores aos quais você está associado. Valores que emergem, inclusive, nos piores momentos”. Ora, os quatro níveis de interação oferecem a possibilidade de uma organização mostrar como é; quanto maior for o nível da interação, mais proximidade existirá com os públicos e mais chances terá a organização de formar boas percepções na mente daqueles que lhe interessam.

Almeida (2017, p. 142) revela que tem observado “um movimento das empresas no sentido de procurar estabelecer relações que possam ser-lhes mais favoráveis, reconhecendo que a cadeia de relacionamentos pode não apenas influir em suas decisões, mas, muitas vezes, ser decisiva”.

Essa afirmação nos ajuda a esclarecer que os quatro níveis de interação são formas gradativas de estabelecer relações com os públicos, ganhar visibilidade e conquistar a confiança. Sobre isso, a mesma autora acrescenta que

as formas de relacionamento com os diversos *stakeholders* podem ser tão ou mais determinantes nos resultados do que as estratégias de negócios, pois são esses relacionamentos que vão determinar o grau de estima, admiração, confiança e respeito que assegura uma reputação forte. (*Ibidem*)

Para preservar imagem, reputação, Rosa (2006, p. 169) explica que “será preciso lidar com os dois lados da questão: no lado positivo, criar



percepção positiva. E no lado negativo, evitar que os desgastes aconteçam, o que exige adotar um olhar de prevenção". Nesse sentido, a organização pode seguir o processo dos quatro níveis de interação tanto para criar percepção positiva quanto para prevenir problemas e crises. Almeida (2017, p. 144) acrescenta que

há várias abordagens que indicam como a empresa deve construir e gerenciar seus relacionamentos para erigir uma reputação forte. É um processo complexo que tem como base diversas fontes de informação, as quais se consolidam em percepções cumulativas ao longo dos anos.

A abordagem que propomos neste livro é a de que as *relações e interações* são inerentes à existência das relações públicas e, por isso, defendemos o princípio de que a *relação* se dá, na prática, por meio das *interações* e estas resultam em *reputação*.

Sobre relação e reputação, Xifra (2011, p. 36, tradução nossa) escreve que a relação é o vetor da reputação. Ao mesmo tempo [...] que se estabelece o contato, instala-se o diálogo e constroem-se o enlace e o sentido. [...] A relação é uma das noções-chave das relações públicas. [...] Em termos de eficácia, obter-se-ão melhores resultados com uma boa relação do que com uma técnica medíocre. É primordial, pois, investir em uma relação de qualidade.

No entanto, para obter reputação – isto é, para chegar à causa final das relações públicas –, é necessário percorrer a causa eficiente, que é a interação. Embora cada nível tenha claro seu objetivo (informar, comunicar, gerar participação e gerar vínculo) e trabalhe em maior ou menor grau com a finalidade de ganhar visibilidade e confiança dos públicos, há uma correlação entre visibilidade, confiança e reputação, conforme discorreremos a seguir.

Ainda que a reputação de uma organização no ambiente digital esteja diretamente associada à sua visibilidade, não basta estar visível para os



públicos; é necessário também conquistar a confiança dos indivíduos conectados à marca. Segundo Rosa (2006, p. 119), “sem reputação, não há confiança. E sem confiança, não há escolha. Es[t]a é a importância da reputação: ela é a ponte entre nós e a escolha dos outros”. Sendo assim, o que precisamos fazer para que determinada marca seja “a escolhida” do público? Precisamos trabalhar pela forte reputação da marca. E como fazer isso? A ponte entre o cliente e a empresa é justamente a *relação*, que será erguida por meio da *interação* para conquistar os mais altos índices de *reputação*. Logo, a confiança e a visibilidade resultam dos níveis de interação, conforme vimos no Capítulo 2 (tópico “Os quatro níveis de interação”, p. 39). Portanto, na linha da afirmação de Rosa de que, “sem reputação, não há confiança”, defendemos a ideia de que, sem interação, não há confiança nem mesmo visibilidade. Some-se a isso que, quanto mais o cliente confia, mais ele compra, indica e se torna fiel à marca, e todos esses fatores influenciam diretamente a reputação de uma empresa. A “confiança tem muito a ver com as suas atitudes concretas e objetivas, sim, mas tem muito a ver também com a percepção dos outros em relação a elas, especialmente quando há a necessidade de interagir com públicos variados” (*ibidem*, p. 124).

### **Reputação: ativo intangível que tem valor de mercado**

A REPUTAÇÃO É UM ATIVO intangível que vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações, na medida em que traz resultados para os objetivos de negócio das empresas.

Diante de um contexto de muitas mudanças, a Weber Shandwick, em parceria com a KRC Research, apresentou um balanço da reputação nos negócios em 2020. Dentre os diversos resultados da pesquisa<sup>18</sup>, destacamos o

18. O estudo, denominado “The state of corporate reputation in 2020: everything matters now” (“O estado da reputação corporativa em 2020: tudo importa agora”), apresentou o resultado de entrevistas realizadas com mais de 2 mil executivos de 22 mercados ao redor do mundo. Disponível em: <<https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now>>. Acesso em: 9 jan. 2021. Informações retiradas das p. 2-13 do estudo (tradução nossa).



de que a reputação foi considerada onipresente. Os fatores que influenciam a reputação de uma organização vão muito além da sua presença digital, pois englobam, entre outros fatores internos e externos à organização, a qualidade dos produtos, dos serviços, dos funcionários, do atendimento ao cliente, do CEO ou diretor-geral e das lideranças seniores; a segurança dos produtos e dos serviços; o respeito à privacidade do cliente e do funcionário; a inovação nos produtos, nos serviços e na tecnologia; o treinamento e a assistência a funcionários; o desempenho financeiro; a liderança no setor de atuação; o custo-benefício dos produtos ou serviços; a ética e os valores; a cultura corporativa; o marketing e as comunicações; a governança; a presença global; a diversidade e a inclusão no local de trabalho; as relações comunitárias; a responsabilidade ambiental; a filantropia. Além disso, a tendência recente das empresas é sair de seus parâmetros tradicionais para dar voz a questões sociopolíticas, mesmo que esses problemas não se encontrem fortemente relacionados ao negócio principal. Espera-se que as empresas apresentem não apenas desempenho financeiro, mas também uma contribuição positiva à sociedade. A respeito disso, diversas empresas se posicionaram quanto à Covid-19, doença que abala o mundo desde 2020.

O estudo mostrou que marketing e comunicação contribuem para a reputação por meio de oito fatores:

1. como uma empresa responde a quaisquer crises, questões ou problemas que enfrenta;
2. a capacidade de uma empresa de se comunicar e cumprir sua missão, visão e valores;
3. as comunicações da empresa para o público;
4. as comunicações da empresa para os funcionários;
5. os prêmios que a empresa recebeu e a participação em *rankings*;
6. a comunicação e a interação da empresa nas mídias sociais;
7. a participação dos líderes da organização em fóruns de negócio, conferências ou eventos do setor;
8. a presença de líderes da empresa em *sites* e mídia social.



Quanto à percepção dos públicos, a pesquisa indicou que, embora a concepção de todos os públicos seja importante para a reputação das organizações, os clientes, investidores e empregados são considerados os três mais relevantes. A seguir vêm os fornecedores e os parceiros; pessoas da comunidade local; governos, autoridades e órgãos reguladores; a mídia; pessoas nas mídias sociais e, por último, organizações sem fins lucrativos, grupos de defesa ou organizações não governamentais.

A reputação proporciona diversos benefícios tangíveis para as empresas. Segundo os executivos entrevistados, os três principais são fidelidade do cliente, vantagem competitiva e melhor relacionamento com fornecedores e parceiros.

A reputação é um ativo que tem impacto considerável no valor de mercado das organizações, e esse foi um dos principais resultados da pesquisa. Em média, os executivos globais atribuem à reputação 63% do valor de mercado da empresa. A contribuição desse valor varia conforme os mercados, e, dos 22 analisados, os executivos do Brasil e do México foram os que atribuíram maior percentual ao valor atribuído à reputação, com 76% e 75%, respectivamente.

A partir do momento em que compreendemos que a reputação envolve inúmeros fatores internos e externos à organização e que todos eles, em alguma circunstância, precisarão das relações de comunicação de negócio com pessoas e grupos para se efetivar, entendemos por que a reputação é consequência das interações. Os quatro níveis evolutivos de interação que propomos têm como objetivo informar, comunicar, gerar participação e gerar vínculo sobre algum fator da organização (qualidade, inovação, diversidade, valores etc.) com quem é de interesse para o negócio.

Até aqui, descrevemos por que a relação e a reputação são ativos intangíveis, expusemos a conexão entre confiança, visibilidade e reputação e apontamos por que a reputação tem valor para o mercado. No próximo tópico, mostraremos que, para alcançar resultados de negócio, é necessário criar objetivos, metas, métricas e *key performance indicators* (KPIs) voltados para a relação.



## Objetivos, metas, métricas e indicadores de performance da relação

DIVERSOS AUTORES ESCREVEM SOBRE OBJETIVOS, metas, métricas e indicadores, e é comum encontrarmos diferentes proposições a respeito de como descrever tais elementos na elaboração de planejamentos, planos, programas, projetos, campanhas e ações. Em função disso, apresentaremos algumas definições, formas de aplicação e exemplos voltados para as organizações que pretendem estabelecer relações de comunicação de negócio com os públicos.

### Objetivos

Para realizar qualquer atividade na vida pessoal e profissional, precisamos ter motivação e clareza do que queremos. Os objetivos e as metas servem de guias para que possamos conquistar aquilo que desejamos sem nos desviarmos do caminho que escolhemos.

Kunsch (2003, p. 337) lembra que “o objetivo explicita a posição a ser alcançada no futuro e, portanto, tem a ver com os resultados desejados ou efeitos esperados com a execução de um plano ou projeto”. Existem objetivos gerais e objetivos específicos. Assim, “quando se faz um planejamento global de relações públicas, estabelecem-se os objetivos a longo, médio e curto prazo, havendo para cada plano, projeto ou programa sempre objetivos e metas específicos” (*ibidem*).

Ana Maria da Fonseca (2002, p. 20), ao classificar os objetivos conforme a natureza, descreve que eles se subdividem em gerais, específicos e operacionais. O objetivo geral, considerado básico e fundamental, é amplo e expressa os valores gerais. Os objetivos específicos ou funcionais “são a decomposição do objetivo geral em áreas funcionais que determinam fins específicos pelos quais o objetivo geral pode ser alcançado”. Por fim, os objetivos operacionais equivalem às metas e “se referem aos meios utilizados para alcançar o objetivo geral”.

O objetivo geral também pode ser chamado de objetivo estratégico. Fabio Cipriani (2014, p. 114-15), ao tratar da estratégia em mídias sociais,



divide os objetivos em estratégicos e específicos. O autor (*ibidem*, p. 113) sustenta que “os objetivos consistem no primeiro elemento dentro de uma estratégia em mídias sociais. A definição de objetivo é o primeiro passo e aquele que vai definir todos os demais elementos da estratégia”. Da mesma forma que qualquer outro objetivo, Cipriani (*ibidem*, p. 116) explica que “os objetivos da estratégia em mídias sociais devem ir ao encontro dos objetivos definidos pelo planejamento estratégico da empresa, seu direcionamento estratégico, sua missão, visão e valores e, principalmente, propiciar valor para o empresário, acionista ou partes interessadas”.

Para Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 81), “objetivo é a especificação dos resultados esperados pela organização, a explicitação de aonde se pretende chegar e do que se espera alcançar por meio da comunicação”. Os autores (*ibidem*, p. 82) entendem a comunicação como um processo e apresentam um modelo de categorização dos 14 possíveis objetivos de comunicação<sup>19</sup> de uma organização para seus diversos *stakeholders*.

Na mesma linha, Rebouças de Oliveira (2018, p. 146) conceitua objetivo como “o alvo ou situação que se pretende alcançar”. O termo está relacionado com a obtenção de um fim ou resultado. O autor (*ibidem*, p. 158) explica que os objetivos podem ser estabelecidos de algumas formas e que a ideal é pelo “cruzamento de fatores externos e internos”. Essa “é a abordagem estratégica dos objetivos. Para tanto é necessário que o diagnóstico estratégico da empresa seja muito bem realizado”.

Xifra (2011) entende que a meta deve vir antes do objetivo. Segundo o autor, “embora os objetivos sejam a razão de ser dos projetos de relações públicas, não podemos deixar de nos referir às metas (ou finalidades) desses projetos. As metas são mais amplas e abstratas” (*ibidem*, p. 101, tradução nossa). O autor também considera que os objetivos, derivados das metas, são específicos, claros, mensuráveis, alteráveis etc., além de evidenciarem o tempo e o orçamento. A descrição de um objetivo contribui para alcançar uma meta.

19. Para conhecer a descrição dos 14 objetivos de comunicação, veja Yanaze, Freire e Senise (2013).



O mesmo autor (*ibidem*, p. 107, traduções nossas) explica que um objetivo de impacto é composto de três elementos: o que devemos fazer e com quem e por que essa ação é necessária para alcançar a meta do projeto. O primeiro elemento diz qual ação deve ser realizada; o segundo mostra o público, pois “um objetivo sempre inclui um público-alvo, já que nada pode ser alcançado sem alguma forma de envolvimento humano”; o terceiro explica o propósito do objetivo, “especificado como um resultado mensurável, informando ao leitor do projeto qual comportamento se espera do público-alvo como resultado da ação realizada”.

Os objetivos de comunicação devem sempre responder aos objetivos estratégicos da organização. Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 166) aclaram que a definição de objetivos e metas da comunicação deve decorrer dos objetivos e metas gerais corporativos.

Igualmente, Anderson *et al.* (2009, p. 4, tradução nossa) ressaltam que “o objetivo de todo profissional de relações públicas é ajudar sua organização a alcançar os objetivos de negócio”. Para os autores (*ibidem*, p. 13), “os objetivos enfatizam fins e não meios: se algum de seus objetivos começar com palavras como distribuir ou criar, então não se tem um objetivo; tem-se partes de um plano tático”. Os objetivos começam com o resultado desejado. Bons objetivos identificam saídas e resultados de negócios, em vez de tarefas, estratégias ou entregas.

Para Markus Hofrichter (2020, p. 5-7), “o termo *objetivo* diz respeito a um fim que se quer atingir. Nesse sentido, é sinônimo de ‘alvo definido em metas’” e refere-se “a uma intenção, uma vontade ou um desejo”. Portanto, “são realizações concretas a serem alcançadas seguindo uma determinada quantidade de passos”.

Para objetivos e metas, existe ainda a definição Smart, acrônimo que, de acordo com Doran (1981, p. 36, traduções nossas), quer dizer *specific; measurable; assignable; realistic; time-related*. Nesse acrônimo, *específico* significa “ter como alvo uma área específica para melhorias”; *mensurável* refere-se a “quantificar ou pelo menos sugerir um indicador de progresso”; *atribuível* corresponde a “especificar quem fará”; *realista* remete a “afirmar quais



resultados podem realmente ser alcançados, dados os recursos disponíveis”; por fim, *relacionado ao tempo* diz respeito a “especificar quando os resultados podem ser alcançados”.

Esse acrônimo é utilizado por diversos autores da academia e do mercado e já teve variações na definição original. Hofrichter (2020, p. 10-14), por exemplo, propõe a seguinte tradução de Smart: *específico*: sabermos exatamente o que queremos realizar; *mensurável*: conseguirmos identificar o que podemos ver, ouvir e sentir, ou seja, desdobrarmos metas e objetivos em elementos mensuráveis; *alcançável* ou *atingível*: dispormos de tempo, recursos financeiros e talento, entre outros fatores, para conseguir realizar um objetivo; *relevante*: definirmos a razão pela qual queremos alcançar o objetivo; e *atrelado a prazos e/ou datas*: ser viável.

### **Tipos e finalidades dos objetivos**

Para que se estabeleçam relações de comunicação de negócio com os públicos, propomos quatro tipos específicos de objetivo, com as respectivas finalidades: de informação, de comunicação, de participação e de vínculo. Cada tipo corresponde a um nível de interação, pois, como dissemos antes, a relação se dá por meio da interação. Ademais, existe uma gama de possibilidades para descrever cada um desses objetivos.

- ▶ **Objetivos de informação.** Têm a finalidade de informar ou tornar algo conhecido. A organização informa algo e não considera o diálogo com o público presente; não tenta medir o reconhecimento do outro na ação. Para ilustrar, citamos alguns exemplos dos objetivos de Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 82-83), como despertar consciência, chamar a atenção, suscitar interesse e proporcionar conhecimento. Conforme a iniciativa, pode-se também usar conceder informação, cientificar decisões, instruir sobre algo ou instruir alguém, entre outros.
- ▶ **Objetivos de comunicação.** Têm a finalidade de informar e comunicar. A organização propõe algum tipo de interação que chama o público para a ação e almeja o reconhecimento do outro nas iniciativas realizadas.



Exemplificamos com os seguintes objetivos de comunicação de Yanaze, Freire e Senise (*ibidem*, p. 83-85): garantir identificação/empatia; criar desejo; suscitar expectativa; conseguir a preferência; levar à decisão; estabelecer interação. Além desses, pode-se usar fomentar algo; motivar para alguma coisa etc.

- **Objetivos de participação.** Têm a finalidade de informar, comunicar e gerar oportunidades de participação para os indivíduos. A organização cria oportunidades de diálogo que tocam alguma motivação humana real e despertam o desejo de participar, além de expor conteúdos que encontrem semelhança com o público. Como exemplos, mencionamos alguns objetivos de Yanaze, Freire e Senise (*ibidem*, p. 84-85): efetivar a ação; estabelecer interação; obter fidelidade; gerar disseminação; garantir e manter a satisfação pós-ação. Incluímos ainda gerar participação; promover engajamento; criar oportunidade etc.
- **Objetivos de vínculo.** Têm a finalidade de informar, comunicar, gerar oportunidades de participação e, principalmente, criar com os indivíduos vínculos a médio e longo prazo que se caracterizam como relacionamentos. A organização acredita que estabelecer relações de comunicação de negócio faz parte dos aspectos institucionais, mercadológicos e internos, bem como dos processos de vendas, entre outros. São exemplos desse tipo de objetivo: criar vínculos; construir projetos de forma colaborativa; criar iniciativas conjuntas e obter lealdade.

Acrescentamos que, embora cada tipo de objetivo apresente exemplos, é possível que, em alguns momentos, eles se mesquem também.

### **Como escrever objetivos específicos**

Sugerimos quatro perguntas para orientar o profissional de relações públicas na escolha dos objetivos específicos de comunicação:

1. Qual é o objetivo de negócio da organização?
2. Qual é a macroestratégia da organização?



3. Qual é o objetivo geral de comunicação?
4. O que a comunicação pode fazer para que a organização atinja seu objetivo de negócio?

Portanto, para que a comunicação dê resultado, é preciso primeiro que ela esteja alinhada com os interesses da organização.

Concordamos com Xifra (2011, p. 107) no que tange especificamente às três partes que compõem um objetivo (ação, público e propósito). No entanto, propomos que primeiro se descreva o objetivo e na sequência se faça o mesmo com as metas. Assim, com base naquele autor e nas regras Smart, sugerimos que os objetivos específicos de comunicação sejam descritos com o acrônimo ARP-D, de *ação, relevância, público e desafio*.

- ▶ **Ação.** Propomos iniciar o acrônimo com a descrição da ação pelos seguintes motivos: 1) referimo-nos ao objetivo específico, ou seja, ele representa uma das necessidades do plano e faz parte de algo maior, que é o objetivo geral; 2) permite demonstrar exatamente o que a comunicação faz para beneficiar o público-alvo e contribuir com o negócio; 3) facilita a mensuração.
- ▶ **Relevância.** É a oportunidade de mostrar a finalidade da ação proposta, isto é, o efeito ou resultado esperado; é a resposta de por que determinação da ação é importante e necessária e pode fazer diferença para a organização e o público-alvo.
- ▶ **Público.** É imprescindível para qualquer ação. É preciso saber a quem se destina o que se planeja e com quem se quer estabelecer relacionamento.
- ▶ **Desafio.** Recomendamos que o objetivo específico apresente um desafio, porém nem sempre é possível quantificá-lo. Em razão disso, usamos o hífen para demonstrar que o desafio faz parte da regra ARP, embora, em algumas situações, ele não seja mencionado. Utilizamos como referência a definição de Rebouças de Oliveira (2018, p. 146-147), segundo a qual desafio “é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido”. A seguir, os Quadros 1 e 2 ilustram dois objetivos diferentes na regra ARP-D.



**QUADRO 1** | Objetivo específico de informação (corresponde ao nível 1: interação que informa – II)

<b>Ação</b>	Informar quais ruas serão bloqueadas em bairros da cidade de São Paulo devido à corrida de rua X.
<b>Relevância</b>	Informar corretamente os moradores para que não tenham problemas com o trânsito.
<b>Público</b>	Moradores da cidade de São Paulo.
<b>Objetivo específico</b>	Informar moradores da cidade de São Paulo sobre quais ruas serão bloqueadas devido à corrida de rua X para que fiquem informados e não tenham problemas com o trânsito.
<b>Desafio</b>	Sete dias antes do evento, instruir moradores dos 11 bairros atingidos pela corrida.

**QUADRO 2** | Objetivo de participação (corresponde ao nível 3: interação que gera participação – IGP)

<b>Ação</b>	Promover um concurso de desenho.
<b>Relevância</b>	Gerar participação e repercussão espontânea da marca, além de contribuir com as vendas da nova linha de produtos para colorir da empresa X.
<b>Público</b>	Pré-adolescentes.
<b>Objetivo específico</b>	Promover um concurso de desenho para gerar a participação de pré-adolescentes e a repercussão espontânea da marca, além de contribuir com as vendas da nova linha de produtos para colorir da empresa X.
<b>Desafio</b>	Promover um concurso de desenho na data x, receber 1.500 inscrições, gerar repercussão espontânea da marca e contribuir com aumento de 3% nas vendas da nova linha de produtos para colorir até a data x.

Os objetivos apresentam uma série de possibilidades de verbos para iniciar a frase. No entanto, é preciso respeitar os tipos e as finalidades dos objetivos. O Quadro 1 expõe um objetivo de informação. Já o Quadro 2 mostra um objetivo de participação que contempla a relação da comunicação com o negócio, pois a empresa vai lançar uma nova linha de produtos para colorir (ativo tangível) e o objetivo tem início com “promover um concurso de desenho”, ou seja, a realização desse concurso é a contribuição da comunicação para gerar a participação de pré-adolescentes e a repercussão espontânea da marca, além de contribuir com as vendas da nova linha de



produtos. No presente capítulo, o Quadro 8 (p. 80) mostra como esses objetivos podem ser mensurados.

### **A diferença entre o objetivo específico e o objetivo geral de comunicação**

Os objetivos específicos são fragmentações do objetivo geral; indicam necessidades parciais e demonstram as ações que é preciso realizar para cumprir o plano. O conjunto dos objetivos específicos é vital para alcançar o resultado do objetivo geral.

O objetivo geral é mais amplo e deve abarcar os objetivos específicos. Além disso, segundo Anderson *et al.* (2009), os objetivos enfatizam fins e não meios, começam pelo resultado desejado e mostram resultados de negócios.

Com base nos autores descritos mais acima no tópico “Objetivos” (p. 63), propomos que o objetivo geral de comunicação contemple não só essas características, mas também o desafio, ou seja, a quantificação com prazo definido. Em vista disso, o objetivo geral é o resultado quantificado que, num prazo específico, se aspira a ter com as relações de comunicação. Assim, a descrição deve começar pela repercussão ou pelo resultado esperado com a comunicação e finalizar pelas consequências ou impactos nos aspectos de finanças ou de negócio da organização. Na medida do possível, devem-se quantificar tanto os resultados de comunicação como as consequências para o negócio. Propomos que o objetivo geral de comunicação seja descrito com o acrônimo RPIT, sendo R o *resultado de comunicação*, P o *público*, I o *impacto no negócio* e T o *tempo*.

- ▶ **Resultado.** Propomos iniciar pela descrição do resultado quantificado que se almeja com as relações de comunicação. Como estamos diante do objetivo geral, esse resultado esperado deve englobar todo o plano, isto é, o conjunto dos objetivos específicos.
- ▶ **Público.** A definição do público no objetivo geral precisa considerar os públicos de todas as ações. Nesse sentido, ela pode ter demarcação mais abrangente.



- **Impacto.** Em função da necessidade e da importância de comprovar resultados com planos de comunicação, sugerimos incluir na descrição do objetivo geral qual será o impacto do resultado esperado de comunicação na perspectiva das finanças ou de negócio da organização.
- **Tempo.** É fundamental delimitar um período para a realização do objetivo geral. Da mesma forma que o objetivo geral deve ser quantificado, ele requer um tempo.

**QUADRO 3** | Exemplo de objetivo geral na regra RPIT

<b>Resultado quantificado de comunicação</b>	Ser referência em causas sociais que envolvam tecnologia e ser reconhecida por ter realizado três iniciativas nacionais.
<b>Público</b>	Jovens do Brasil.
<b>Impacto no negócio</b>	Crescimento de 4%.
<b>Tempo</b>	Dois anos.
<b>Objetivo geral</b>	Ser referência em causas sociais que envolvam tecnologia e ser reconhecida por ter realizado três iniciativas nacionais que beneficiaram jovens do Brasil e trouxeram 4% de crescimento nos negócios em dois anos.

É importante observar que, para a empresa ser reconhecida como referência em causas sociais que envolvam tecnologia, ela precisa realizar um conjunto de iniciativas que podem ser determinadas em cada objetivo específico. Assim sendo, para exemplificar, descrevemos um objetivo específico de gerar vínculo que está atrelado ao objetivo geral do Quadro 3: construir as Diretrizes de Apoio às Causas Sociais da empresa X de forma colaborativa, com funcionários, clientes e fornecedores, para implementar iniciativas que beneficiem jovens no Brasil e contribuam com as políticas públicas. Portanto, uma das primeiras ações que a empresa precisa fazer para “ser referência em causas sociais...” (objetivo geral) é “construir as Diretrizes de Apoio às Causas Sociais...” (objetivo específico).

O objetivo geral pode ter a quantidade de objetivos específicos que forem necessários. No entanto, quanto mais objetivos houver, maior será o



trabalho da equipe de comunicação e certamente, em consequência, maior precisará ser o orçamento.

### **Metas**

Após a definição do objetivo geral e dos específicos, o próximo passo é definir as metas, fundamentais para mostrar resultados estratégicos.

Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 94) aclaram que “as metas são a quantificação dos objetivos, ou seja, a tradução do que se pretende alcançar quanto a volume, valor e tempo”. Para Kunsch (2003, p. 337), as metas “classificam e quantificam os objetivos no tempo e no espaço. São os resultados a serem alcançados em datas preestabelecidas”. Por fim, Yanaze, Freire e Senise (*ibidem*) complementam que, “sem a definição de metas, os objetivos são vagos, demonstrando apenas uma intenção a se seguir, porém, sem parâmetros e definições claras sobre [a]onde a organização quer chegar por meio do trabalho de comunicação”.

Rebouças de Oliveira (2018, p. 146-147) esclarece que, “tradicionalmente, meta empresarial pode apresentar duas definições”:

1. meta é a quantificação do objetivo;
2. meta representa as etapas ou passos intermediários para alcançar os desafios e os objetivos.

O autor utiliza o segundo conceito para definir meta e denomina *desafio* o primeiro. Assim, desafio “é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra, ou seja, pressupõem a alteração do *status quo*”.

Objetivo e meta também podem ser descritos juntos. Desse modo, “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra” (*ibidem*).

Da mesma forma, identificamos objetivo e meta juntos na definição de Anderson *et al.* (2009, p. 8-9). Os autores demonstram que, “para ser



quantificável, tanto no conceito quanto na prática, um objetivo deve incluir respostas às seguintes questões: o quê, quem, quanto e quando” (tradução nossa).

Para Xifra (2011, p. 101-102), o profissional de relações públicas deve definir a meta logo depois de feito o diagnóstico da organização. A meta se distingue pelo uso do futuro, pois dela deriva a função de oferecer um olhar sobre a situação ou condição desejada. Desse modo, os objetivos devem tentar alcançar a meta. O autor descreve algumas regras para redigir uma meta:

1. centrar a meta em apenas um propósito;
2. descrever a meta em uma frase e evitar explicar o que precisa ser feito para alcançá-la;
3. tentar responder à seguinte pergunta: *qual será a última condição desejada como resultado da execução eficaz do projeto?*

A definição de meta de Xifra é similar à definição de desafio de Rebouças de Oliveira (2018), conforme vimos anteriormente.

Segundo Hofrichter (2020, p. 6), a meta pode ser definida como “caminho ou o passo a passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu todo ou em parte”. O autor acrescenta que “uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo, um objetivo”. Por fim, a meta engloba a quantificação do objetivo. Ela “é um objetivo ‘almejado’ que pode ser mensurado e claramente definido”.

### **Como escrever as metas**

Em relação ao objetivo geral, a regra RPIT (resultado + público + impacto + tempo) já considera a meta, pois o resultado de comunicação deve ser quantificado em determinado prazo.

No que tange ao objetivo específico, a regra ARP-D (ação + relevância + público + desafio) pondera o uso do desafio, porém não na mesma frase.



Isso porque o desafio é uma meta que representa a realização na íntegra do objetivo específico.

Em vista disso, usamos tanto a definição de meta de Rebouças de Oliveira (2018, p. 146-47), pois representa as etapas ou passos intermediários para alcançar os desafios e objetivos, quanto a definição de Fonseca (2002), na qual as metas equivalem aos objetivos operacionais.

Os objetivos podem conter quantas metas forem necessárias. Propomos que cada objetivo seja composto por dois tipos de meta: as *metas de ação internas* (MAIs) – aquelas que dependem do trabalho e do cumprimento de prazos da organização ou da própria equipe de comunicação – e as *metas de percepção externas* (MPEs) – aquelas em que a organização depende da percepção do público-alvo para obter resultado.

Para descrever corretamente cada um dos tipos de meta, sugerimos duas perguntas:

1. O que a equipe de comunicação precisa fazer para cumprir o objetivo e em quanto tempo? (Essa pergunta se refere às MAIs.)
2. O que desejamos de retorno de nosso público-alvo e em quanto tempo? (Essa segunda pergunta diz respeito às MPEs.)

Para que a equipe tenha clareza tanto de suas responsabilidades e prazos quanto do tamanho de seu desafio em face do público-alvo da ação, recomendamos a descrição de dois tipos de meta. As MAIs e as MPEs podem ser redigidas na mesma frase ou em frases separadas, conforme os exemplos a seguir.

### **Exemplos de meta**

As metas descritas servem apenas para exemplificar e, por isso, não descrevem a totalidade da iniciativa. O número de metas, bem como o respectivo conteúdo, depende de um conjunto de fatores da organização, como, entre outros, o tipo de objetivo estabelecido, a verba disponível para o projeto, a quantidade de pessoas envolvidas e os prazos.



#### QUADRO 4 | Objetivo, desafio e metas de gerar vínculo

**Objetivo:** Construir as Diretrizes de Apoio às Causas Sociais da empresa X de forma colaborativa com funcionários, clientes e fornecedores para implementar iniciativas que beneficiem jovens no Brasil e contribuam com as políticas públicas.

**Desafio:** Construir as Diretrizes de Apoio às Causas Sociais da empresa X, com a colaboração de 180 voluntários, entre funcionários, clientes e fornecedores, até a data y.

Metas de ação internas (MAIs)	Metas de percepção externas (MPEs)
Enviar a 300 convidados pré-selecionados, até a data x, um convite em formato de vídeo.	Obter 70% de visualizações e 50% de inscrições até a data x.
Enviar a 300 convidados pré-selecionados, até a data x, um convite em formato de vídeo e obter 70% de visualizações e 50% de inscrições até a data x.	
Organizar três encontros presenciais, nas datas x, y e z.	Receber 60 convidados em cada encontro.
Organizar três encontros presenciais, nas datas x, y e z, e receber 60 convidados em cada um deles.	

### Métricas e KPIs

As relações de comunicação de negócio podem ser mensuradas por meio dos quatro níveis de interação. Para isso, além dos objetivos e das metas, é necessário ter conhecimento de métricas e KPIs.

Anderson *et al.* (2009, p. 14) salientam que as relações públicas só ganharão mais estima e influência nos negócios se definirem e demonstrarem que alcançaram objetivos mensuráveis claramente alinhados com os objetivos da organização. Sendo assim, o que ajuda na mensuração desses objetivos é o conjunto de métricas e KPIs estipulados.

Monteiro e Azarite (2012, p. 93) esclarecem que métricas e KPIs são “indicadores que ajudam a entender os objetivos de negócio e se eles estão sendo atingidos”.

### Métricas

Já dissemos que as metas são objetivos quantificáveis. Portanto, podemos mensurar os objetivos e as metas da organização. De acordo com Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 94), “para definir metas mais adequadamente e



compreendermos mensuração em comunicação, é preciso ter clareza teórica sobre métricas”.

A palavra *métrica* encontra significação nos âmbitos da literatura e da geometria. Conforme o dicionário *Houaiss*<sup>20</sup>, é, na primeira acepção, “o conjunto das regras que presidem a medida, o ritmo e a organização do verso, da estrofe e do poema como um todo; metrificação, versificação”; na terceira, “forma diferencial que define, em um espaço, a distância entre dois pontos infinitesimalmente próximos”.

Na interpretação de Farris *et al.* (2012, p. 1), métrica é um sistema de mensuração que quantifica diferentes tipos de fenômeno. De acordo com os autores,

em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo, além de facilitar a compreensão e a colaboração.

O primeiro passo para descrever uma métrica é ter clareza da diferença entre dados, tipos de dado, informação e conhecimento, já que, segundo Monteiro e Azarite (2012, p. 96-98), métricas são dados transformados em conhecimento. Resumiremos aqui a explicação dos mesmos autores.

- *Dados* têm a função de descrever um fato, uma realidade isolada. É a forma mais bruta de fazer alguma observação. Exemplo: a marca X recebeu 300 menções em uma semana.
- *Informação* é a análise de vários fatos. Não é um dado isolado, pois contém um conjunto de dados que consegue expressar algum significado. Exemplo: a marca X recebeu 300 menções em uma semana (dado 1); na

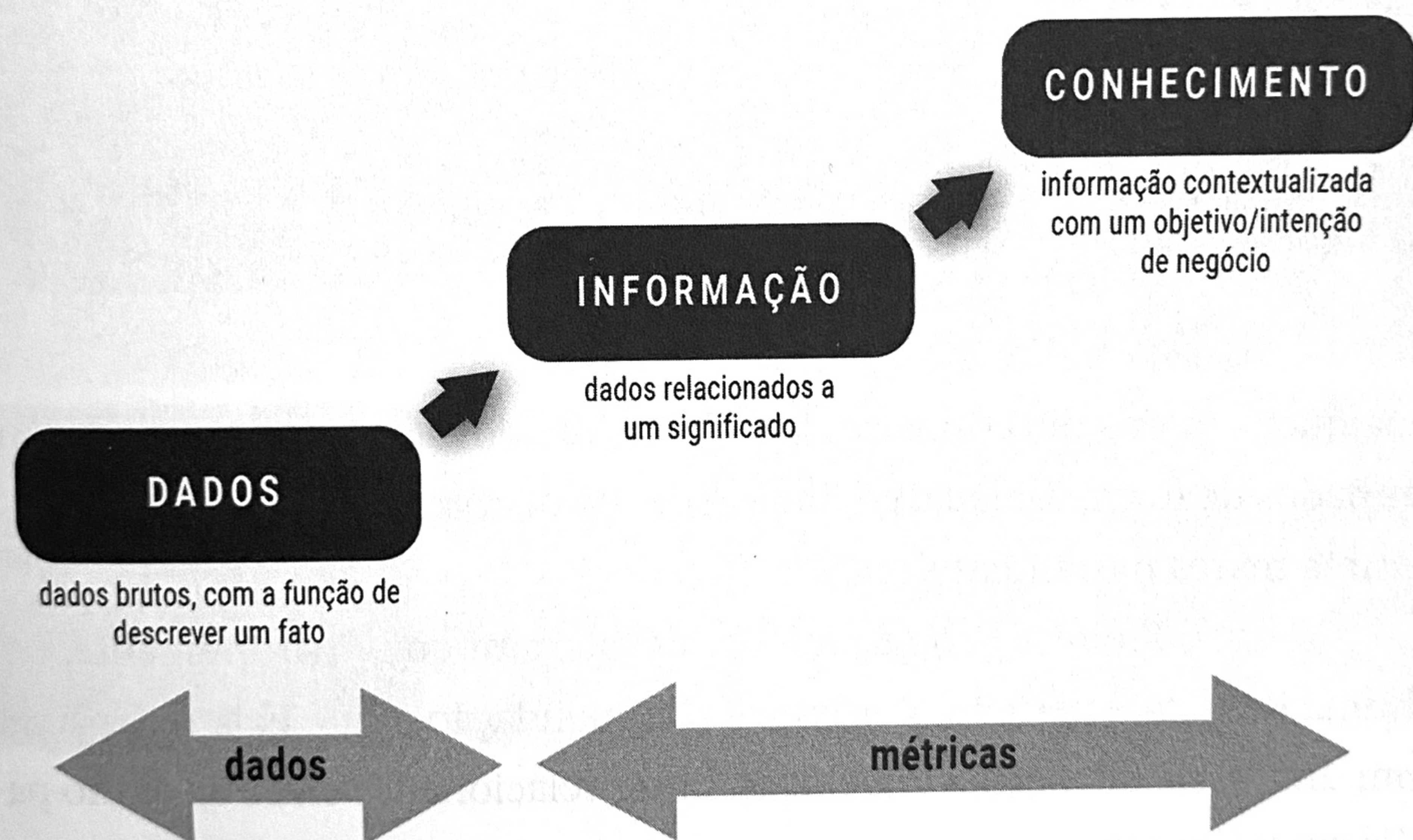
20. “Métrica”. In: *Grande dicionário Houaiss (online)*, op. cit.



semana seguinte, o número de menções subiu para 600 (dado 2); essa alteração se deveu à campanha promocional realizada na mesma semana (dado 3).

- **Conhecimento** é a aplicação de um filtro de intencionalidade à informação, ou seja, ao conjunto de dados obtidos. Exemplo: a informação de que a marca X dobrou o número de menções em decorrência da campanha promocional mostra ao gerente de comunicação que 78% das menções eram positivas, das quais 40% indicavam intenção de compra.

A Figura 8 ilustra quando se trata de dados e de métricas.



**FIGURA 8** | Dados, informação e conhecimento (Monteiro e Azarite, 2012, p. 98)

Monteiro e Azarite (*ibidem*, p. 96) listam oito tipos de dado “que permitem a construção de métricas de mídias sociais”. O Quadro 5 mostra cada um dos tipos, sua definição e exemplo.

Embora os oito tipos de dado tenham sido descritos para plataformas digitais, eles podem ser adaptados também para o ambiente físico.

Monteiro e Azarite (*ibidem*, p. 97) reforçam que “é preciso tomar cuidado para não confundir um dado de mídias sociais com uma métrica”.



	definição	exemplo
1. opinião	juízo/opinião sobre algo	sentimento positivo, neutro, negativo, gostei, não gostei, recomendação...
2. relacional	a capacidade de ser visto e o poder de influência	compartilhamento de conteúdos e informações...
3. público	perfil de quem está interagindo/mencionando	influenciador, consumidor, público...
4. demográfico	identidade dos indivíduos	sexo, idade, localização...
5. audiência	alcance da menção identificada	seguidores, impressões de anúncio, cliques, tempo de acesso...
6. participação	qual parcela da audiência interagiu com o conteúdo monitorado	comentários, mensagens, respostas, compartilhamentos...
7. transacional	relacionado a compra e venda	produtos comprados, taxa de recompra...
8. navegação	trajetórias e usos do acesso a sites	fonte de acessos, páginas visitadas, taxa de rejeição...

Qualquer um dos oito tipos de dado mencionados no Quadro 5, “se acompanhados de forma isolada, geram uma visão distorcida e pouco estratégica de uma marca nas mídias sociais”.

Yanaze, Freire e Senise (2013, p. 95) alertam que, “naturalmente, nenhuma métrica é perfeita. Por isso, a recomendação é que haja um ‘painel’ com uma série de métricas que possam ser relacionadas entre si, tendo papéis complementares”.

Os mesmos autores (*ibidem*, p. 160) propõem métricas de eficiência, eficácia e efetividade das ações de comunicação. O Quadro 6 ilustra as três métricas.

Cipriani (2014, p. 114-115) expõe que, ao definir objetivos, a “empresa deve se preocupar com quão mensuráveis eles são, pois se deve conseguir mensurar o sucesso ou fracasso de um objetivo com métricas vindas das mídias sociais”. O Quadro 7 mostra alguns exemplos de métricas com base no objetivo estratégico e nos objetivos específicos.



## *Como descrever as métricas*

É preciso ter clareza de que as métricas servem para mensurar os objetivos e as metas, isto é, para acompanhar o andamento do que foi planejado e saber o seu resultado. O uso de métricas atribui valor e credibilidade à comunicação.

Assim, verifique primeiro qual é o objetivo, depois confira as metas e, por fim, estipule quais serão as métricas para cada objetivo e/ou meta. Não há um número mínimo para as métricas; o importante é descrever métricas que sejam complementares e estejam em sintonia com os objetivos e as metas de cada organização, programa, projeto, campanha ou ação.

## *Métricas para os quatro níveis de interação*

Quanto aos quatro níveis de interação, é importante que cada um tenha as respectivas métricas relacionadas aos objetivos específicos de cada ação. O Quadro 8 mostra alguns exemplos de métrica para cada nível de interação e tipo de objetivo.

No Quadro 8, verifica-se que o nível 1 apresenta métricas que retratam o esforço da organização, pois nesse nível, num primeiro momento, não há interesse no retorno do público. Já os níveis 2, 3 e 4 abrangem métricas para medir sua reação.

As métricas servem para mensurar a totalidade de uma ação. Sendo assim, elas mensuram o objetivo específico, mas principalmente medem se as metas MAI e MPE são executadas no período estipulado. Além disso, as métricas são definidas para acompanhar o andamento e o resultado de uma ação.

Para ser mais assertivo em relação ao sucesso dos objetivos, é fundamental analisar um conjunto de métricas, não uma métrica ou um dado isolado. Da mesma forma, deve-se levar em consideração o contexto da organização e associar os dados desse contexto às métricas (veja exemplos de contexto no tópico “*Key performance indicators (KPIs)*”, p. 83).

Por fim, independentemente do nível de interação, o gestor de comunicação pode criar muitas outras métricas para medir se as metas e os objetivos de sua ação são atingidos no período estipulado.



**QUADRO 8** | Métricas para cada nível de interação e tipo de objetivo

Nível de interação	Tipo de objetivo	O que mensurar	Exemplos de métrica
Nível 1: interação que informa (II)	Objetivo de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados quantitativos.</li> <li>• Foco nas metas de ação internas (MAI).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de publicações, <i>lives</i>, <i>posts</i>, vídeos etc. produzidos e publicados pela organização.</li> <li>• Métricas de eficiência (veja o Quadro 6).</li> </ul>
Nível 2: interação que comunica (IC)	Objetivo de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados qualitativos e, principalmente, quantitativos.</li> <li>• Metas de ação internas (MAI) e metas de percepção externas (MPE).</li> </ul>	<p>Além das métricas do nível 1, este nível de interação abrange:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade de perguntas, menções, comentários, compartilhamentos, cliques, <i>downloads</i>, recomendações, visualizações etc. recebidos.</li> <li>• Métricas de negócios (número de produtos ou serviços vendidos; quantidade de recomendações; reclamações; <i>leads</i> etc.).</li> <li>• Métricas de eficácia (veja o Quadro 6).</li> <li>• Métricas de opinião, audiência, participação etc. (veja o Quadro 5).</li> </ul>
Nível 3: interação que gera participação (IGP)	Objetivo de gerar participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados quantitativos e, principalmente, qualitativos.</li> <li>• Metas de ação internas (MAI) e metas de percepção externas (MPE).</li> </ul>	<p>Além das métricas dos níveis 1 e 2, este nível de interação abrange:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo de perguntas, menções, comentários etc.</li> <li>• Perfil de voluntários, simpatizantes da marca, detratores, ativistas etc.</li> <li>• Métricas de efetividade (veja o Quadro 6).</li> </ul>
Nível 4: interação que gera vínculo (IGV)	Objetivo de gerar vínculo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igual ao nível anterior.</li> </ul>	<p>Além das métricas dos níveis 1, 2 e 3, este nível de interação abrange, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de envolvimento e participação de voluntários.</li> <li>• Impacto do resultado do processo colaborativo.</li> <li>• Variedade de capital intelectual.</li> </ul>

### Métricas para a reputação

A reputação é um ativo intangível que precisa ser mensurado para comprovar que traz resultados para a organização. Diante dessa necessidade, diversas métricas *online* e *offline* podem ajudar.



Cíntia Carvalho e Sandra Montardo discorrem sobre reputação como contexto para o estudo de monitoramento e métricas em ambientes *online* e *offline*. Segundo as autoras (2012, p. 26), “pode-se dizer que é possível engajar clientes tanto no ambiente *offline* quanto no *online*, havendo a necessidade de métricas diferentes para mensurar esse objetivo nesses ambientes”. Em pesquisa realizada sobre o tema<sup>21</sup>, CEOs e líderes também apontaram algumas métricas para mensurar a reputação na organização. No Quadro 9 (p. 83), listamos exemplos de onde a reputação pode ser mensurada, bem como algumas métricas.

### KPIs

Além das métricas, existem os principais indicadores de *performance* (*key performance indicators*), ou KPIs, sigla usada comumente por estudiosos da academia e do mercado. Moura e Oliveira (2019, p. 9) apontam que, “embora intimamente ligados, métricas e KPIs precisam ser diferenciados”. Assim, as autoras explicam que

as métricas são dados brutos que podem ser coletados em ferramentas como Facebook Insights, Google Analytics, Scup ou outros *softwares* de monitoramento e mensuração. Os KPIs, por sua vez, são indicadores definidos pelos gestores para acompanhar o desempenho das métricas associadas ao objetivo do negócio como um todo.

Para Estêvão Soares (2012, p. 147), a diferença entre métricas e KPIs “está no fato de que os KPIs afetam diretamente o objetivo estabelecido[;] portanto, se você não tem um objetivo claro, seus KPIs também não serão claros e você será incapaz de medir o seu ROI<sup>22</sup> com sucesso”.

Embora os indicadores estejam bastante associados às métricas, existe correspondência entre objetivos, metas, métricas e indicadores.

21. “The state of corporate reputation in 2020: everything matters now”, *op. cit.*

22. Em inglês, acrônimo de *return on investment* (retorno sobre o investimento).



### Métricas *online* para medir a reputação

*Sites de redes sociais e plataformas digitais em geral.* Exemplos:

- Métricas de opinião, relacionais e de participação (veja o Quadro 5).
- Métricas de audiência e navegação (veja o Quadro 5).
- Reações positivas versus negativas (veja o Quadro 7).
- Índice de reconhecimento da marca.
- Número de vezes que a marca é citada nas mídias sociais em detrimento dos concorrentes.
- Índice de *share of voice* (veja a Figura 9).
- Índice de sentimentos (veja a Figura 11).
- Índice de imagem da marca (veja a Figura 12).

*Portais de notícias, sites especializados e sites da imprensa em geral.* Exemplos:

- Quantidade de notícias positivas e negativas.
- Tipo de conteúdo.
- Perfil do portal e/ou site.

*Plataformas de vendas online.* Exemplos:

- Métricas de negócios (número de produtos ou serviços vendidos, quantidade de recomendações, reclamações, *leads* etc.).
- Métricas transacionais (veja o Quadro 5).

### Métricas *offline* para medir a reputação

*Prêmios e rankings.* Exemplos:

- Participação, menção, posição e classificação.

*Iniciativas diversas em ambientes físicos.* Exemplos:

- Reações positivas versus negativas.
- Métricas de satisfação e participação.
- Índice de sentimentos durante as iniciativas.

*Balanços de responsabilidade social.* Exemplos:

- Quantidade de iniciativas realizadas.
- Resultados atingidos.
- Quantidade de pessoas beneficiadas.

*Parcerias governamentais.* Exemplos:

- Quantidade de parcerias e seus tipos.
- Quantidade de pessoas beneficiadas.

*Vendas em ambientes físicos.* Exemplos:

- Métricas de negócios (número de produtos ou serviços vendidos, quantidade de novos clientes etc.).

*Imprensa.* Exemplos:

- Quantidade de notícias positivas e negativas.
- Tipo de conteúdo.
- Perfil do veículo.

Elaborado pela autora com base em Carvalho e Montardo (2012), Cipriani (2014) e pesquisa "The state of corporate reputation in 2020: everything matters now" (*op. cit.*).



Segundo Moura e Oliveira (2019, p. 6-10), os indicadores oferecem contexto à métrica e trazem consigo uma meta que visa, em última instância, alcançar o objetivo definido no início do processo. Na mesma linha, Soares (2012, p. 147) afirma:

Sempre utilize as métricas com base em contexto. Assim como outros números, se uma métrica for analisada de forma individual, será de pouco proveito.

Tente extrair o máximo de um conjunto de dados que signifique algo para você e para o contexto em que você está inserido.

Com base em Monteiro e Azarite (2012, p. 93), descreveremos um exemplo similar ao dos autores recém-citados sobre a importância dos dados em contexto. Para atender a um objetivo da área institucional de aumentar em x% o índice de imagem da marca, podem ser escolhidos como KPIs a quantidade de menções positivas da marca e a quantidade de menções negativas. Perceba que nenhum desses dois indicadores considera a influência das pessoas que fizeram os comentários, ou seja, o impacto que suas menções à marca podem ter. Dependendo da análise, é fundamental saber se os elogios ou críticas partem de influenciadores, celebridades, simpatizantes da marca ou pessoas comuns, pois, dependendo de quem comenta, a influência pode ser maior ou menor. Assim, a métrica de contexto nesse exemplo é a quantidade de pessoas influentes que fizeram comentários positivos e negativos. Segundo os mesmos autores, a métrica de contexto “pode não ser acompanhada no dia a dia e nas apresentações, mas pode ser consultada para dar uma visão melhor do que está acontecendo”.

No que se refere à definição dos indicadores diante das métricas estabelecidas, Moura e Oliveira (2019, p. 19) lembram que

o KPI é uma métrica ou conjunto de métricas que está diretamente relacionado[o] com o sucesso da ação que estamos mensurando e deve estar associado a uma tomada de decisão. Dessa maneira, ele é frequentemente



composto por índices, comparativos, faixas de valores, *benchmarks*, podendo ser calculado a partir das métricas fornecidas.

A relação entre métricas e indicadores é resumida pelas autoras (*ibidem*, p. 11) da seguinte maneira: “enquanto as métricas trazem dados brutos e isolados, os KPIs dão uma noção de cenário às métricas, sendo: determinados a partir dos objetivos; calculados através das métricas, associados a uma meta; dirigidos a uma tomada de decisão”.

De acordo com Monteiro e Azarite (2012, p. 92), os KPIs são chamados de indicadores de negócio (métricas com um significado de negócio) e representam as necessidades estratégicas da empresa: “Difícilmente cada objetivo de negócio tem mais de três KPIs”. Para escolher os KPIs, os autores (*ibidem*, p. 94) utilizam o seguinte critério: “Qual métrica vai gerar o máximo de valor para o objetivo de negócios estabelecido?”

Há muitas discussões sobre quando usar KPIs, mas, como eles são indicadores que determinam o sucesso de um objetivo, devemos usá-los tanto para objetivos voltados para ações no ambiente digital quanto para objetivos no ambiente físico. Monteiro e Azarite (*ibidem*, p. 118) esclarecem que, quando estamos diante de um processo em que a ação e o impacto nas vendas são próximos e tangíveis, é muito recomendável usar o ROI. “No entanto, se a ação fortalece mais o relacionamento e acaba impactando nas vendas de forma mais intangível, deve-se pensar mais em KPIs importantes para o negócio, porque pelo ROI é difícil medir essa iniciativa.”

### *Como descrever os KPIs*

Para definir KPIs, é necessário ter estipulado antes uma lista de métricas que possam ser relacionadas entre si em prol de determinado objetivo e/ou metas. O KPI é uma métrica ou um conjunto de métricas, e trata-se das métricas mais importantes para definir o sucesso do objetivo e a conquista do desafio da ação. Se o uso de métricas traz valor e credibilidade para a comunicação, a definição de KPIs mostra o resultado do objetivo e a *performance* do desafio.



Exemplo: se você descreveu dez métricas para medir seu objetivo e suas metas, selecione as duas ou três mais relevantes em relação ao objetivo e ao desafio para serem seus KPIs, ou seja, seus indicadores de sucesso. Para saber quais você deve escolher, sugerimos duas perguntas, sendo a primeira similar ao critério indicado por Monteiro e Azarite (2012):

1. Qual métrica vai gerar o máximo de valor para o objetivo?
2. Quais métricas proporcionam o melhor resultado para o desafio?

Observe que as perguntas se referem apenas ao objetivo e ao desafio, não às metas, pois estas operacionalizam o objetivo, e aqui o intuito é entregar o resultado final desejado.

Os KPIs também podem ser compostos por índices (veja o tópico “Índices”, p. 88) comparativos com ações anteriores, com a concorrência e/ou com *benchmarks*, isto é, com aquelas empresas que também já tiveram êxito em projetos similares.

Além disso, o KPI pode conter métricas de contexto, como mencionamos pouco antes, neste tópico sobre KPIs.

Diante do exposto, para cada nível de interação, podemos estabelecer quantas métricas forem necessárias. Desse conjunto de métricas, porém, é importante sabermos quais serão nossos KPIs. Portanto, esses indicadores contemplam as próprias métricas e podem considerar ainda índices e métricas de contexto. O Quadro 10 ilustra um exemplo com o objetivo de gerar participação.

O Quadro 10 apresenta um objetivo com o desafio respectivo e três metas que o operacionalizam com quantidade e prazos definidos. Para cada meta se estipularam métricas, pois estas mensuram se as metas estão sendo ou não atingidas no período estipulado. No total, descreveram-se 22 métricas, das quais foram escolhidas cinco para ser os KPIs. Como o objetivo do exemplo é do nível 3 – gerar participação –, há necessidade de um esforço maior da organização para envolver os públicos e levá-los a participar. Nesse sentido, ainda haveria outras metas a incluir.



**QUADRO 10** | Como definir indicadores de desempenho (KPIs)

Objetivo e desafio	Metas	Métricas	KPIs
<b>Objetivo</b> Promover um concurso de desenho para gerar a participação de pré-adolescentes e a repercussão espontânea da marca, além de contribuir com as vendas da nova linha de produtos para colorir da empresa X.	Contratar três influenciadores para divulgar o concurso até o mês x e obter o cumprimento de todas as cláusulas até a data y.  Publicar um vídeo na plataforma X, no mês y, chamando para participação no concurso, e receber mais de x visualizações, x compartilhamentos, x comentários positivos e x inscrições em uma semana.	<i>Métricas de eficiência</i> 1. Quantidade de influenciadores contratados <i>Métricas de negócio</i> 2. Número de cláusulas cumpridas <i>Métricas de opinião</i> 3. Índice de sentimentos 4. Conteúdo de cada reação (sentimento) 5. Índice de imagem da marca 6. Conteúdo de cada reação (marca) <i>Métricas de participação</i> 7. Quantidade de compartilhamentos 8. Quantidade de comentários positivos, negativos e neutros 9. Conteúdo de cada comentário 10. Número de inscritos <i>Métricas de audiência</i> 11. Aumento do número de seguidores 12. Quantidade de visualizações <i>Métricas de negócio</i> 13. Quantidade de recomendações do produto 14. Conteúdo de cada recomendação 15. Número de produtos vendidos após o concurso 16. Número de reclamações do produto <i>Métricas de público</i> 17. Perfil dos inscritos <i>Métrica demográfica</i> 18. Idade e localização dos inscritos <i>Métricas de participação</i> 19. Número de pré-adolescentes que participaram de cada workshop <i>Métricas de opinião</i> 20. Nível de satisfação 21. Índice de sentimentos durante os encontros <i>Métricas de público</i> 22. Perfil dos participantes	5. Índice de imagem da marca 7. Quantidade de compartilhamentos 10. Número de inscritos 11. Aumento do número de seguidores 15. Número de produtos vendidos após o concurso
<b>Desafio</b> Promover um concurso de desenho na data x, receber 1.500 inscrições, gerar repercussão espontânea da marca e contribuir com aumento de 3% nas vendas da nova linha de produtos para colorir até a data y.	Realizar quatro workshops presenciais um mês antes do concurso e receber 150 pré-adolescentes em cada um.		



Ao fazermos o exercício de responder *qual métrica vai gerar o máximo de valor para o objetivo e quais métricas proporcionam o melhor resultado para o desafio*, concluímos que seriam as métricas 5, 7, 10, 11 e 15, já que elas indicam justamente a *performance* do desafio e o sucesso do objetivo.

Logo, podemos e devemos buscar nas áreas responsáveis o resultado de vendas antes, durante e após o término de um projeto, pois esse resultado é um indicador essencial para comprovar que os objetivos que visam às *relações de comunicação de negócio* com os públicos impactam nas vendas. Além disso, o aumento das vendas de produtos e serviços pode não ser uma das métricas, mas certamente faz parte do contexto, como mostramos mais acima, também neste tópico sobre KPIs.

Para finalizar, podemos dizer que todas as 22 métricas propostas são fundamentais para medir se as metas estão sendo atingidas e o desafio, superado. Entretanto, é preciso saber responder, de forma objetiva, qual foi o resultado do projeto ou ação. Assim, diante do Quadro 10, qual seria a melhor resposta para seu chefe ou cliente? A resposta a seguir baseia-se num projeto que deu certo.

Diante do objetivo, recebemos 4.678 inscrições ante as 1.500 esperadas. A repercussão foi de mais de 2 mil compartilhamentos e 3 mil seguidores na plataforma X e aumento de 14% no índice de imagem da marca no período. O produto teve crescimento de 4% nas vendas.

Portanto, para responder de forma objetiva sobre o sucesso do objetivo e a *performance* do desafio, utilize os indicadores selecionados.

## Índices

As métricas também podem ser usadas como índice. As recomendações do estudo realizado pela Web Analytics Demystified e pelo Altimeter Group<sup>23</sup> para medir resultados em mídias sociais digitais abrangem uma lista de índices baseados em objetivos específicos de negócios e em métricas.

23. Jeremiah Owyang e John Lovett (orgs.), *Social marketing analytics: a new framework for measuring results in social media*. Disponível em: <[https://pt.slideshare.net/jeremiah\\_owyang/altimeter-report-social-marketing-analytics](https://pt.slideshare.net/jeremiah_owyang/altimeter-report-social-marketing-analytics)>. Acesso em: 10/05/2023.



O gestor de comunicação pode definir a quantidade de métricas que considerar importante. No entanto, é fundamental analisar o conjunto dos dados obtidos para alcançar melhores resultados, e deve-se fazer isso com base nos objetivos que foram definidos. O estudo esclarece que desenvolver uma lista de métricas e apresentar uma planilha cheia de dados não proporciona uma base para o cliente tomar decisões lógicas de negócios<sup>24</sup>. Os índices ajudam por reunir um conjunto de métricas.

Segundo Monteiro e Azarite (2012, p. 99), “há diversos índices criados por instituições e autores que podem ser adotados, mas o ideal é estabelecer índices próprios ou adaptar os existentes de acordo com os objetivos de negócio”. Desse modo, mostraremos alguns dos índices existentes que estão mais próximos das organizações que têm interesse em se relacionar com os públicos.

### *Share of voice*

É um índice de inteligência competitiva que mede a porcentagem de conversações de uma marca em comparação com as concorrentes em determinado período. De acordo com o estudo da Web Analytics Demystified e do Altimeter Group<sup>25</sup>, esse índice pode ser representado da seguinte forma:

$$\text{SHARE OF VOICE} = \frac{\text{Total de menções da marca (exemplo: 1.500)}}{\text{Total de menções da marca + concorrente A + concorrente B...}} \times 100$$

(1.500)                      (3.000)                      (1.000)

**FIGURA 9** | Índice de *share of voice* (adaptado do estudo realizado pela Web Analytics Demystified e pelo Altimeter Group<sup>26</sup>)

Portanto, de acordo com a Figura 9, podemos dizer que a marca está com 27% de *share of voice* em comparação com seus concorrentes.

24. *Ibidem*. Informações disponíveis na p. 9 do estudo.

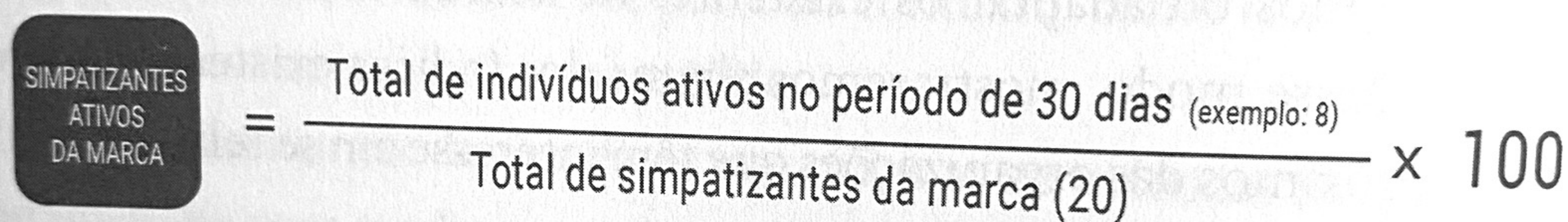
25. *Ibidem*. Informações disponíveis na p. 13 do estudo.

26. *Ibidem*.



### *Simpatizantes ativos da marca*

Índice que mede a porcentagem de pessoas consideradas embaixadoras de uma marca, produto ou serviço e ativas em dado período. Simpatizantes são aqueles que têm significativa afinidade com uma marca e a defendem e elogiam voluntariamente. Segundo o estudo da Web Analytics Demystified e do Altimeter Group<sup>27</sup>, inclui-se entre os simpatizantes ativos o número de indivíduos que geram sentimentos positivos em determinado período (por exemplo, 30 dias). As organizações podem e devem planejar ações com esses indivíduos para ampliar seu alcance nas mídias sociais digitais. Exemplo:


$$\text{SIMPATIZANTES ATIVOS DA MARCA} = \frac{\text{Total de indivíduos ativos no período de 30 dias (exemplo: 8)}}{\text{Total de simpatizantes da marca (20)}} \times 100$$

**FIGURA 10** | Índice de simpatizantes ativos da marca (adaptado do estudo realizado pela Web Analytics Demystified e pelo Altimeter Group<sup>28</sup>)

Para saber quantos simpatizantes estão ativos nos últimos 30 dias, a empresa precisa saber quantos deles existem no total. A Figura 10 mostra que a empresa, do total de seus 20 simpatizantes, pode estar com oito indivíduos ativos nos últimos 30 dias. Desse modo, dividindo 8 por 20, temos 0,4 – que, multiplicado por 100, resulta em 40. Portanto, a empresa tem 40% de simpatizantes ativos nos últimos 30 dias.

### *Índice de sentimentos*

Índice que mede o percentual de comentários positivos, negativos ou neutros em relação ao total de menções. A Figura 11 ilustra o exemplo com menções positivas.



$$\text{ÍNDICE DE SENTIMENTOS} = \frac{\text{Total de menções positivas (exemplo: 178)}}{\text{Total de menções positivas (178) + negativas (43) + neutras (19)}} \times 100$$

**FIGURA 11** | Índice de sentimentos (adaptado do estudo realizado pela Web Analytics Demystified e pelo Altimeter Group<sup>29</sup>)

Assim, de acordo com a Figura 11, podemos dizer que há 74% de menções positivas no total de menções da marca no período analisado. O mesmo cálculo pode ser feito com as menções negativas e neutras.

### *Imagem da marca*

Veja a seguir um exemplo desse índice, que, de acordo com Monteiro e Azarite (2012, p. 100), “serve para dar um número consolidado de como a marca está nas mídias sociais”.

$$\text{IMAGEM DA MARCA} = \frac{\text{Total de menções positivas + neutras - negativas}}{\text{Total de menções da marca}} \times 100$$

(exemplo: 500)                      (70)                      (1.200)                      (1.770)

**FIGURA 12** | Índice de imagem da marca (adaptado de Monteiro e Azarite, 2012, p. 100)

Portanto, de acordo com a Figura 12, podemos dizer que a imagem da marca não está boa, já que o resultado é negativo (–35%), indicando que a quantidade de menções negativas é significativamente maior que a de menções positivas e neutras.

## **Mensuração, monitoramento e métricas**

A MENSURAÇÃO É REALIZADA tanto para acompanhar o andamento das ações quanto para avaliar os resultados em ambientes *online*, físicos e híbridos.

29. *Ibidem*. Informações disponíveis na p. 23 do estudo.



Mensurar é medir e, para medir, criam-se as métricas. No tópico “Métricas” (p. 75), listamos uma série delas para cada um dos níveis de interação e sugerimos algumas para reputação. Segundo Mitsuru Yanaze (2013, p. 69), “pensar em mensuração de comunicação significa entender e medir os efeitos que qualquer tipo de comunicação tem sobre seus diferentes públicos”.

O monitoramento é um método muito usado no ambiente *online*. Tarcízio Silva (2012, p. 43) define o monitoramento de mídias sociais como “o ato de transformar dados em conhecimento”, o que equivale à definição de métricas de Monteiro e Azarite (2012, p. 96-98). Sendo assim, o que precisamos compreender é que tanto o monitoramento quanto as métricas são conceitos que, na prática, usamos em conjunto. Por exemplo, ao estipular a métrica quantidade de menções positivas da marca, há interesse em saber quantas menções foram positivas no total das menções em determinado período. Desse modo, o monitoramento é o método escolhido para encontrar esses dados que foram delimitados pela definição do tipo de métrica. Caso não houvesse sido estipulada a métrica, o que teria sido monitorado em face da imensidão de dados na rede? As métricas, por conseguinte, ajudam a conduzir o trabalho de monitoramento.

O monitoramento pode ser feito antes, durante e depois das ações. Silva (2012, p. 43) cita a fase de pesquisa e planejamento como exemplo de momento anterior à ação. Diz ele: “Seleção de mídias, identificação de temas de interesse, filtragem de influenciadores, rastreamento das ações dos concorrentes e outras aplicações possíveis nesse período permitem a atuação mais pensada e confiante”.

Segundo o autor (*ibidem*, p. 44), a manifestação mais comum durante as ações é por meio do SAC. O monitoramento possibilita “identificar consumidores insatisfeitos ou com dúvidas, e [responder a eles] de forma rápida salva dores de cabeça e mantém a clientela”. Além disso, é possível monitorar oportunidades de negócio, entre outras manifestações dos públicos.

Já depois da realização das ações, Silva (*ibidem*, p. 44) esclarece que o monitoramento serve como “apoio da avaliação e mensuração”. É nesse



momento que verificamos se os objetivos foram alcançados e se as estratégias estavam realmente adequadas.

O monitoramento é importante também para a própria gestão da comunicação, pois ajuda “na produção de conteúdo, otimização para buscas e relacionamento contínuo e veloz, em espaços temporais próprios do mundo conectado” (Silva, 2012, p. 44).

Na maior parte das vezes, o monitoramento é uma etapa básica para dar apoio a qualquer planejamento, porque é muito difícil dissociar do ambiente digital determinada marca. No entanto, é possível utilizar o monitoramento também em outros ambientes, já que a organização conta com outras formas de relacionamento que se dão longe das plataformas digitais. Ademais, existem diferentes métodos e técnicas que podem ser aplicados.

Cíntia Carvalho e Sandra Montardo (2012, p. 30-31) consideram que a prática do monitoramento

tem relevância acadêmica renovada desde que percebida como um conjunto de técnicas voltadas para acompanhar e avaliar o que as pessoas dizem nas mídias sociais, devendo englobar ainda a atuação da imprensa a respeito das organizações, assim como o levantamento das impressões que os variados públicos destas têm a seu respeito. [...] Assim, entender a reputação de forma ampla pressupõe o uso de técnicas de monitoramento *offline* e *online*.

A reputação é apenas um exemplo de ativo intangível que pode ser monitorado nos ambientes *offline* e *online*. Destacamos que, independentemente do que e do ambiente que será monitorado, a definição do objetivo de monitoramento será fundamental. Diante das inúmeras informações disponíveis, é preciso saber o que se deseja encontrar. Soma-se ao objetivo a necessidade de estipular um período determinado para o monitoramento, que pode variar de acordo com o tipo de projeto.