

GESTÃO DE MARKETING EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE: ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO, PUBLICIDADE E GERAÇÃO DE VALOR

SOUZA, Ana Claudia Pinheiro de
SILVA, José Felipe Lima da
SILVA, Lucas Antunes da
SANTOS, Tamiris Mariana dos
Orientador: BARBOSA, Vitor Neves

Resumo

A gestão de marketing ocupa posição estratégica nas empresas de grande porte por articular conhecimento de mercado, definição de públicos, posicionamento, comunicação e avaliação de resultados. Este artigo analisa de que maneira a gestão de marketing orienta a elaboração e a coordenação de ações publicitárias, com ênfase na identificação do público-alvo, no planejamento das campanhas e na mensuração de seus efeitos sobre a marca e o desempenho organizacional. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, com base em obras e artigos acadêmicos sobre administração de marketing, orientação para o mercado, valor de marca, publicidade e produtividade de marketing. A análise evidencia que, em organizações de maior porte, a publicidade não deve ser compreendida como atividade isolada, mas como parte de um sistema de decisões que começa pela leitura do ambiente e pela segmentação do mercado, passa pela formulação de uma proposta de valor e pela escolha de canais e mensagens, e termina no acompanhamento de indicadores financeiros e não financeiros. Também se observa que a construção de marcas fortes depende da consistência entre o posicionamento pretendido, a experiência oferecida e a comunicação percebida pelos consumidores. Conclui-se que a eficácia das campanhas está associada à integração entre inteligência de mercado, planejamento estratégico, coordenação dos meios de comunicação e mensuração contínua, permitindo que empresas de grande porte reduzam desperdícios, fortaleçam relacionamentos e transformem investimentos em marketing em ativos capazes de gerar valor de longo prazo.

Palavras-chave: Gestão de Marketing; Publicidade; Segmentação de Mercado; Estratégia; Desempenho Organizacional.

Introdução

A gestão de marketing deixou de ser entendida apenas como uma função associada à venda ou à divulgação de produtos e passou a integrar o processo de criação, comunicação e entrega de valor. Em empresas de grande porte, essa ampliação de escopo é particularmente relevante porque as decisões de marketing envolvem mercados heterogêneos, diferentes linhas de produtos, múltiplos canais de comunicação, grandes volumes de investimento e a necessidade de coordenação entre áreas internas. Kotler e Keller (2016) destacam que a administração de marketing envolve a análise de oportunidades, a seleção de mercados-alvo,

o desenvolvimento de estratégias e a gestão dos programas destinados a criar relações de valor com os clientes.

Nesse contexto, a propaganda não pode ser tratada como uma escolha puramente criativa ou operacional. A definição de uma campanha depende de informações sobre consumidores, concorrentes, tendências, posicionamento e objetivos organizacionais. Day (1994) argumenta que organizações orientadas para o mercado se diferenciam por desenvolver capacidades de percepção do ambiente e de conexão com os clientes. Essas capacidades permitem transformar dados dispersos em decisões mais coerentes sobre ofertas, comunicação e relacionamento.

O problema que orienta este artigo pode ser formulado da seguinte maneira: de que forma a gestão de marketing influencia a definição do público-alvo, o planejamento das ações publicitárias e a avaliação dos resultados em empresas de grande porte? A partir dessa questão, o objetivo geral consiste em analisar o impacto da gestão de marketing sobre a formulação e a coordenação das propagandas empresariais. Como objetivos específicos, busca-se compreender como o público-alvo é determinado, examinar como as campanhas são planejadas e coordenadas, identificar formas de mensurar resultados e discutir a influência da publicidade sobre o produto e a marca.

Para responder a esses objetivos, adotou-se pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório. A opção metodológica decorre do fato de o estudo não realizar levantamento de campo, aplicação de questionários ou análise estatística própria. Conforme Gil (2017), a pesquisa bibliográfica permite examinar um problema a partir de contribuições teóricas já publicadas, favorecendo a organização e a interpretação de conceitos relevantes para a compreensão do fenômeno. Assim, foram mobilizados estudos consolidados sobre orientação para o mercado, valor de marca, funcionamento da publicidade e produtividade do marketing.

A discussão está organizada em cinco eixos: o papel estratégico da gestão de marketing; a segmentação e a definição do público-alvo; a coordenação das campanhas publicitárias; a relação entre publicidade, marca e percepção de valor; e a mensuração dos resultados. Essa organização procura preservar o núcleo do projeto original e, ao mesmo tempo, conferir maior coerência acadêmica ao percurso analítico.

1. Gestão de marketing e orientação estratégica nas empresas de grande porte

Empresas de grande porte operam em ambientes nos quais a complexidade de decisão tende a ser elevada. A diversidade de clientes e canais, a amplitude geográfica, a concorrência

e a necessidade de administrar portfólios de produtos fazem com que o marketing dependa de processos estruturados de análise e coordenação. Nessa perspectiva, a função de marketing deve atuar como elo entre as informações do mercado e as escolhas estratégicas da organização.

Day (1994) sustenta que empresas orientadas para o mercado desenvolvem capacidades superiores de “market sensing” e de conexão com os consumidores. Em termos práticos, isso significa acompanhar mudanças no comportamento da demanda, interpretar movimentos competitivos, reconhecer necessidades ainda não plenamente atendidas e transformar esse conhecimento em respostas organizacionais. Quanto maior a organização, mais importante se torna a institucionalização dessas capacidades, uma vez que decisões desconectadas entre unidades, marcas ou departamentos podem gerar mensagens contraditórias e perda de eficiência.

A perspectiva de Kotler e Keller (2016) reforça que marketing envolve escolher mercados, criar propostas de valor e administrar relacionamentos. Isso amplia a compreensão da propaganda: em vez de ser o ponto inicial da estratégia, a comunicação deve resultar de escolhas anteriores sobre quais consumidores atender, que posição ocupar e que benefícios enfatizar. Assim, campanhas publicitárias eficientes tendem a ser consequência de uma estratégia claramente definida e não substitutas de uma estratégia ausente.

Além disso, Srivastava, Shervani e Fahey (1998) demonstram que ativos baseados no mercado, como relacionamentos com clientes, canais, parceiros e marcas, podem ser conectados à geração de valor para a empresa. Essa contribuição é especialmente relevante para grandes organizações, pois evidencia que os resultados do marketing não se limitam às vendas imediatas. A qualidade dos relacionamentos e a força da marca também influenciam a capacidade de sustentar receitas, reduzir vulnerabilidades e ampliar oportunidades futuras.

2. Segmentação de mercado e definição do público-alvo

A identificação do público-alvo é uma etapa central para transformar a estratégia de marketing em decisões comunicacionais concretas. Mercados amplos reúnem consumidores com necessidades, comportamentos, poder de compra, hábitos de mídia e critérios de escolha diferentes. Por essa razão, a segmentação permite dividir o mercado em grupos mais homogêneos, de modo que a empresa possa avaliar quais segmentos apresentam maior aderência à sua proposta de valor.

Kotler e Keller (2016) tratam segmentação, seleção de mercados-alvo e posicionamento como componentes fundamentais da estratégia. A escolha do público não

deve se limitar a características demográficas. Em muitos mercados, variáveis comportamentais, psicográficas, geográficas e relacionais podem oferecer maior capacidade explicativa sobre a decisão de compra. Em empresas de grande porte, a disponibilidade de bases de dados e sistemas de relacionamento amplia as possibilidades de segmentação, mas também aumenta a responsabilidade de utilizar informações de forma coerente, ética e orientada a objetivos definidos.

A segmentação influencia diretamente a propaganda porque determina o conteúdo da mensagem, a linguagem, a promessa central, o momento de exposição e a escolha dos canais. Uma campanha dirigida a consumidores que já conhecem a marca, por exemplo, pode priorizar diferenciação, relacionamento ou recompra; uma campanha voltada à aquisição de novos clientes pode precisar enfatizar reconhecimento, prova de valor e redução de risco. Dessa maneira, o público-alvo funciona como critério de coerência entre estratégia e execução.

Outro aspecto importante é a capacidade de priorização. Grandes empresas podem alcançar milhões de consumidores, mas alcance amplo não significa necessariamente eficiência. A gestão de marketing deve avaliar o potencial de cada segmento, os custos de aquisição, a compatibilidade com o posicionamento e a perspectiva de relacionamento. Essa avaliação evita que o investimento publicitário se disperse em audiências que apresentam baixa probabilidade de resposta ou pouca contribuição para os objetivos de longo prazo.

3. Planejamento e coordenação das campanhas publicitárias

Após a definição do público-alvo e do posicionamento, a gestão de marketing precisa coordenar a execução das campanhas. Essa coordenação inclui a formulação de objetivos, a definição de orçamento, a seleção de canais, a construção da mensagem, a integração entre meios e o estabelecimento de indicadores. Em organizações de grande porte, a presença simultânea em televisão, mídia digital, redes sociais, pontos de venda, eventos, canais próprios e comunicação institucional exige mecanismos de governança que preservem a unidade da marca sem impedir adaptações necessárias a diferentes públicos.

Vakratsas e Ambler (1999), ao revisarem a literatura sobre o funcionamento da publicidade, mostram que seus efeitos não seguem um único caminho linear. A propaganda pode produzir respostas cognitivas, afetivas e comportamentais, e esses efeitos variam conforme o contexto, o produto, a experiência do consumidor e a intensidade da comunicação. Essa constatação é importante porque reduz a expectativa de que uma única métrica seja suficiente para explicar o sucesso de uma campanha.

Para a gestão de marketing, isso significa que a propaganda deve ser planejada como parte de uma combinação de estímulos e experiências. A repetição de uma mensagem pode ampliar lembrança, mas não garante preferência; o alto alcance pode gerar visibilidade, mas não necessariamente conversão; a promoção pode aumentar vendas no curto prazo, mas precisa ser avaliada à luz do posicionamento e da rentabilidade. Portanto, a coordenação das campanhas requer equilíbrio entre objetivos imediatos e efeitos acumulados sobre a marca.

A integração também depende da comunicação entre departamentos e parceiros externos. Agências, equipes de mídia, áreas comerciais, atendimento, inteligência de mercado e canais de distribuição precisam compartilhar objetivos e informações. Quando a promessa publicitária não corresponde à experiência do consumidor, surge uma ruptura entre comunicação e entrega. Em grandes organizações, essa ruptura pode ganhar escala rapidamente e afetar a reputação. Por isso, a publicidade deve estar alinhada à capacidade real da empresa de entregar o valor comunicado.

4. Publicidade, marca e percepção de valor

A influência da propaganda sobre o produto não ocorre apenas pela geração de demanda. A comunicação também participa da construção de significados associados à marca, influenciando reconhecimento, associações, expectativas e preferências. Keller (1993) propõe que o valor de marca baseado no consumidor depende do conhecimento que o público constrói sobre a marca e de como esse conhecimento modifica a resposta às ações de marketing.

Essa perspectiva ajuda a compreender por que campanhas consistentes podem produzir efeitos que ultrapassam o período de veiculação. Quando uma empresa associa continuamente sua marca a determinados benefícios, atributos ou valores, aumenta a possibilidade de ocupar uma posição reconhecível na memória do consumidor. Entretanto, a comunicação somente sustenta valor quando encontra correspondência na experiência. Uma promessa repetida que não se confirma no produto, no serviço ou no relacionamento tende a perder credibilidade.

Em empresas de grande porte, o desafio é ainda maior porque uma mesma marca pode estar presente em diferentes regiões, categorias e canais. A gestão de marketing precisa definir elementos centrais que permaneçam estáveis e, ao mesmo tempo, permitir adaptações locais. A coerência não exige uniformidade absoluta, mas requer uma identidade estratégica reconhecível. Assim, publicidade, embalagem, preço, atendimento, presença digital e experiência pós-venda devem contribuir para uma percepção relativamente integrada.

A construção de valor de marca também modifica a avaliação do retorno publicitário. Parte do investimento pode não produzir venda imediata, mas contribuir para reconhecimento, consideração, preferência e redução da sensibilidade a ofertas concorrentes. Por isso, a gestão precisa combinar métricas de curto prazo com indicadores capazes de captar efeitos intermediários e de longo prazo.

5. Mensuração dos resultados e produtividade do marketing

A avaliação dos resultados é indispensável para compreender se as decisões de marketing contribuíram para os objetivos organizacionais. Em grandes empresas, o volume de investimentos torna insuficiente uma análise baseada apenas em percepção subjetiva ou em indicadores de exposição. A gestão deve estabelecer relações entre investimentos, respostas do mercado e consequências financeiras, reconhecendo que diferentes ações possuem horizontes de retorno distintos.

Rust et al. (2004) discutem a produtividade do marketing e defendem a necessidade de conectar medidas não financeiras, como atitudes e comportamentos dos consumidores, a resultados financeiros. Essa abordagem é útil porque permite construir uma cadeia de avaliação: uma campanha pode ampliar conhecimento da marca, esse conhecimento pode elevar consideração ou intenção de compra, e essas mudanças podem posteriormente afetar receita, margem, retenção ou valor do cliente.

Na prática, os indicadores devem ser selecionados conforme o objetivo da campanha. Ações de reconhecimento podem acompanhar alcance qualificado, lembrança e crescimento de buscas; campanhas de aquisição podem observar taxa de resposta, custo por aquisição e conversão; iniciativas de relacionamento podem avaliar retenção, recompra, engajamento e valor do cliente. Em todos os casos, a interpretação deve considerar o contexto competitivo, a sazonalidade e a influência de outras variáveis do composto de marketing.

Srivastava, Shervani e Fahey (1998) contribuem para essa discussão ao relacionar ativos baseados no mercado com geração de valor. A mensuração, portanto, não deve se restringir ao retorno imediato de uma peça publicitária, mas avaliar como as ações fortalecem ou enfraquecem relacionamentos, marcas e canais. Essa visão é particularmente adequada às empresas de grande porte, nas quais decisões de comunicação podem afetar simultaneamente diversos produtos e públicos.

Por fim, medir resultados também significa aprender. Os dados obtidos após uma campanha devem retroalimentar a segmentação, o posicionamento e as decisões de mídia. O processo de marketing torna-se mais eficiente quando a organização transforma resultados

anteriores em conhecimento para decisões futuras. Assim, a mensuração deixa de ser apenas mecanismo de controle e passa a integrar a capacidade de adaptação estratégica.

Considerações Finais

A análise desenvolvida permite compreender que a gestão de marketing exerce influência direta sobre a forma como empresas de grande porte definem, organizam e avaliam suas ações publicitárias. A propaganda, quando tratada de maneira isolada, corre o risco de se reduzir a exposição ou criatividade sem conexão suficiente com os objetivos da organização. Quando integrada à estratégia, ela passa a funcionar como instrumento de posicionamento, relacionamento e geração de valor.

A definição do público-alvo mostrou-se um ponto decisivo, pois orienta a escolha da mensagem, dos canais e das prioridades de investimento. A segmentação permite que a empresa reduza dispersões e desenvolva propostas mais adequadas às características dos consumidores que pretende alcançar. Em organizações com grande escala, essa capacidade de selecionar e priorizar públicos torna-se fundamental para equilibrar alcance e eficiência.

Também se verificou, a partir da literatura analisada, que a coordenação das campanhas deve considerar os diferentes efeitos da publicidade. Resultados não se limitam às vendas imediatas: reconhecimento, associações de marca, preferência, relacionamento e percepção de valor constituem dimensões relevantes. A contribuição de Keller (1993) evidencia que a comunicação participa da construção do valor de marca, enquanto Vakratsas e Ambler (1999) demonstram que a publicidade pode produzir respostas diversas, que precisam ser interpretadas conforme os objetivos da campanha.

No campo da mensuração, a principal implicação é a necessidade de combinar indicadores de comunicação, comportamento e desempenho financeiro. Rust et al. (2004) mostram que a produtividade do marketing depende da capacidade de conectar medidas intermediárias aos resultados econômicos. Para empresas de grande porte, essa integração favorece melhor alocação de recursos e maior responsabilidade sobre os investimentos realizados.

Conclui-se, portanto, que uma gestão de marketing eficiente depende da articulação entre inteligência de mercado, segmentação, posicionamento, planejamento publicitário, consistência da marca e mensuração contínua. A força da propaganda não reside apenas em alcançar muitas pessoas, mas em alcançar os públicos relevantes com mensagens coerentes, entregar o valor prometido e aprender sistematicamente com os resultados. Como limitação, este artigo é de natureza bibliográfica e não analisa dados de uma empresa específica. Estudos futuros podem complementar a discussão com pesquisas de campo, estudos de caso ou

levantamentos quantitativos capazes de comparar estratégias e indicadores em diferentes organizações de grande porte.

Referências

DAY, George S. As capacidades das organizações orientadas para o mercado. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994. DOI: 10.1177/002224299405800404.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KELLER, Kevin Lane. Conceituação, mensuração e gestão do valor da marca baseado no consumidor. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993. DOI: 10.1177/002224299305700101.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. Harlow: Pearson, 2016.

RUST, Roland T.; AMBLER, Tim; CARPENTER, Gregory S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, Rajendra K. Mensuração da produtividade do marketing: conhecimento atual e direções futuras. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Ativos baseados no mercado e valor para o acionista: uma estrutura para análise. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 1, p. 2-18, 1998. DOI: 10.1177/002224299806200102.

VAKRATSAS, Demetrios; AMBLER, Tim. Como funciona a publicidade: o que realmente sabemos? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 1, p. 26-43, 1999. DOI: 10.1177/002224299906300103.