



Conflito de Mensagens: O Impacto do Desalinhamento entre Marketing e Posicionamento Estratégico

Conflict of Messages: The Impact of Misalignment Between Marketing and Strategic Positioning

Yasmin Veloso de Carvalho Godoi ¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Regiane Janaina da Silva Menezes

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

RESUMO

¹ Yasmin Veloso de Carvalho Godoi - Bacharelando no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: yasminbbo17@gmail.com
Regiane Janaina da Silva Menezes – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –
Brasil - Email: regiane.menezes@docente.unievangelica.edu.br



Este estudo investiga os efeitos do desalinhamento entre marketing e posicionamento estratégico nas organizações, com foco nas consequências desse conflito de mensagens para a imagem da marca e a percepção do público. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com coleta de dados realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de questionário estruturado a consumidores. A análise de conteúdo das respostas permitiu identificar padrões de comportamento relacionados à confiança, clareza das mensagens e impacto nas decisões de compra. Os resultados mostraram que a maioria dos participantes já vivenciou frustrações causadas por promessas publicitárias não cumpridas, o que compromete a credibilidade e a fidelidade à marca. A pesquisa evidenciou que a coerência entre discurso e prática é fundamental para manter a confiança do consumidor e fortalecer a imagem institucional. Conclui-se que o marketing deve refletir fielmente o posicionamento estratégico da empresa, promovendo uma comunicação transparente, consistente e alinhada à sua proposta de valor. O estudo reforça a importância de estratégias integradas e realistas que evitem a quebra de expectativas e contribuam para relações duradouras com o público.

Palavras-chave: marketing; posicionamento estratégico; imagem da marca; comunicação; confiança do consumidor.

ABSTRACT

This study investigates the effects of misalignment between marketing and strategic positioning within organizations, focusing on the consequences of message conflicts for brand image and audience perception. A qualitative approach was used, with exploratory and descriptive characteristics, and data collection was carried out through bibliographic and documentary research, along with a structured questionnaire applied to consumers. Content analysis of the responses revealed behavioral patterns related to trust, message clarity, and purchasing decisions. The results showed that most participants had experienced frustration due to unfulfilled advertising promises, which compromises brand credibility and customer loyalty. The research highlighted that coherence between speech and practice is essential to maintain consumer trust and strengthen institutional image. It is concluded that marketing must faithfully reflect the company's strategic positioning by promoting transparent, consistent, and value-aligned communication. The study reinforces the importance of integrated and realistic strategies that avoid broken expectations and foster lasting relationships with the audience.

Key words: marketing; strategic positioning; brand image; communication; consumer trust.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação eficaz e a construção de uma imagem de marca sólida são fundamentais para o sucesso das organizações na atualidade, especialmente em um cenário onde os consumidores estão cada vez mais exigentes, críticos e atentos às práticas empresariais. No ambiente competitivo contemporâneo, o marketing consolidou-se como uma das ferramentas mais poderosas para transmitir os valores organizacionais, estabelecer



conexões com o público e promover produtos ou serviços de forma estratégica (KOTLER e KELLER, 2012).

Entretanto, para que a comunicação de marketing atinja plenamente seus objetivos, ela deve estar totalmente alinhada ao posicionamento estratégico da empresa — que, segundo Porter (1999), corresponde ao conjunto de escolhas que determinam como a organização irá competir no mercado. Quando esse alinhamento não ocorre, há um risco real de ocorrerem conflitos de mensagens, com consequências sérias para a imagem da marca, a confiança do consumidor e a vantagem competitiva da organização (WOOD, 2010).

De acordo com Shimp (2003), o marketing precisa refletir com clareza a proposta de valor da empresa e reforçar sua identidade, garantindo coerência em todos os pontos de contato com o consumidor. Se o marketing se distancia do posicionamento estratégico, surgem mensagens ambíguas e contraditórias, capazes de gerar confusão e comprometer a percepção da marca.

O impacto desse desalinhamento pode ser profundo e duradouro. Consumidores cada vez mais informados são sensíveis a incoerências entre o discurso da marca e sua prática. Quando uma campanha publicitária faz promessas que não se concretizam na experiência real do consumidor, instala-se uma ruptura na confiança — e, como destaca Chiavenato (2005), a confiança é um ativo intangível vital para a sustentabilidade de qualquer organização. Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este trabalho é: quais são os impactos causados pelo desalinhamento entre o marketing e o posicionamento estratégico na percepção do público e na construção da imagem da marca?

Este trabalho tem como objetivo investigar os impactos gerados pelo desalinhamento entre marketing e posicionamento estratégico, analisando como o conflito de mensagens interfere na percepção do público e, conseqüentemente, na construção da imagem da marca. A pesquisa busca identificar os principais fatores que contribuem para esse desalinhamento e os efeitos que ele provoca na relação com o consumidor. Com isso, será possível propor diretrizes práticas que ajudem as empresas a alinhar suas estratégias



de marketing com seu posicionamento estratégico de maneira mais eficaz, promovendo uma comunicação consistente e fortalecendo a imagem da marca a longo prazo.

A escolha deste tema se justifica pela crescente importância de uma comunicação integrada e alinhada com a estratégia da empresa. Não basta mais que uma organização apenas atraia a atenção do consumidor, é necessário construir confiança e fidelidade por meio de uma mensagem coerente e fiel à sua proposta de valor. Portanto, entender os efeitos do desalinhamento entre marketing e posicionamento estratégico e propor soluções para evitar esse problema é fundamental para melhorar as práticas de marketing nas organizações.

Este estudo se apoia em conceitos teóricos consolidados, como os de Marian Burk Wood (2010), que enfatizam a importância de uma organização eficiente dos planos de marketing, com o uso de métricas de desempenho para garantir que as ações estejam em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa. Também serão abordados os princípios do Modelo de Marketing Integrado, que destaca a necessidade de uma atuação sincronizada em todas as áreas do marketing, além de exemplos de empresas como Estée Lauder, Apple, Cofap e Volkswagen, que ilustram as consequências do alinhamento ou desalinhamento entre a comunicação publicitária e o posicionamento estratégico.

A pesquisa, portanto, não se limitará a compreender os efeitos desse desalinhamento, mas também buscará fornecer recomendações sobre como as empresas podem evitar tais incoerências, promovendo uma abordagem mais integrada e estratégica para suas ações de marketing. Alinhar o que é prometido com o que é realmente entregue deve ser uma prioridade para as organizações, pois a credibilidade da marca depende diretamente da transparência e consistência em sua comunicação.

Em última análise, este trabalho busca contribuir para o aprimoramento das práticas de marketing nas empresas, oferecendo insights que podem ajudar a fortalecer a imagem das marcas e a construir uma relação de confiança duradoura com os consumidores, além de fomentar uma reflexão crítica sobre as práticas de comunicação no ambiente corporativo.



2 REFERENCIL TEÓRICO

A elaboração de cronogramas desempenha um papel crucial na organização e execução dos planos de marketing, pois permite que as atividades sejam realizadas de forma coordenada, eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. Segundo Wood (2010), a criação de cronogramas detalhados envolve a identificação das principais tarefas, a estimativa dos prazos de início e conclusão, bem como a definição dos responsáveis por cada etapa. No exemplo da empresa Estée Lauder, a autora destaca que, diante de rápidas mudanças econômicas, é recomendável que as organizações adotem diferentes cenários — otimista, pessimista e provável — como forma de planejar ações estratégicas de maneira mais eficaz. Para isso, ferramentas como gráficos de Gantt e cronogramas de “caminho crítico” são amplamente utilizadas, pois contribuem no monitoramento do progresso e na garantia do cumprimento das metas estabelecidas.

Além disso, a implementação eficaz de um plano de marketing requer não apenas planejamento, mas também comprometimento organizacional e alocação adequada de recursos. Conforme Wood (2010), o sucesso da execução está diretamente relacionado ao uso de métricas de desempenho e à capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. Nesse sentido, a autora apresenta quatro tipos principais de controle que auxiliam no monitoramento e avaliação das ações de marketing: o controle de lucratividade, o controle de produtividade, o controle estratégico e o controle de eficiência.

O controle de lucratividade permite avaliar o desempenho financeiro da organização com base em medidas como retorno sobre o investimento, margem de lucro por produto, linha, mercado ou canal. Essa análise possibilita identificar pontos fortes e fracos, bem como detectar oportunidades e ameaças em tempo hábil. Já o controle de produtividade foca na eficiência operacional de áreas como equipe de vendas, logística, promoções e gerenciamento de produtos. Muitas empresas, segundo a autora, designam profissionais específicos para monitorar esses indicadores e garantir que a produtividade seja otimizada sem comprometer a satisfação do consumidor.

Já o controle de produtividade visa analisar o desempenho da organização no uso eficiente de seus recursos em diferentes áreas do marketing, como equipe de vendas, logística, promoções e desenvolvimento de produtos. Conforme destaca Wood (2010), empresas que investem nesse tipo de controle geralmente estabelecem padrões de desempenho e indicadores específicos, buscando aumentar a eficiência sem comprometer a satisfação do cliente. Além disso, a produtividade em atividades internas, como o



atendimento de pedidos e o suporte ao consumidor, também é monitorada, uma vez que falhas operacionais nos bastidores podem afetar negativamente a experiência do cliente final.

O controle estratégico avalia a eficácia da organização em gerir a função de marketing, o relacionamento com o consumidor e questões relacionadas à responsabilidade social e ética três áreas de importância estratégica. Enquanto outros tipos de controle são aplicados mensalmente ou com maior frequência, o controle estratégico pode ser aplicado uma ou duas vezes ao ano, ou quantas vezes for necessário, para esclarecer o desempenho da organização nessas áreas estratégicas.

Para implantar um plano de marketing da maneira mais eficaz, a sua organização deve “adotar” o plano, apoiá-lo e adaptá-lo, se necessário. Durante o processo de planejamento, um gestor (ou uma equipe) dentro da empresa deve ser responsável por desenvolver estratégias e detalhes, defendendo o plano internamente, garantindo que as recompensas sejam baseadas em desempenho de marketing e envolvendo os gestores sênior. O plano precisa de apoio durante seu desenvolvimento e durante sua implantação apoio na forma de tempo suficiente, de recursos e de pessoas, assim como do marketing interno. Por fim, seja persistente e esteja pronto para adaptar o plano se as métricas indicarem que há espaço para melhorias. (Wood, 2013)

Para avaliar a eficácia da função de marketing e para aferir pontos fortes e fracos, as empresas devem realizar uma auditoria de marketing anual, uma análise detalhada e sistemática das capacidades e do desempenho de marketing (Kotler & Keller, 2012). O plano precisa de apoio durante seu desenvolvimento e durante sua implantação apoio na forma de tempo suficiente, de recursos e de pessoas, assim como do marketing interno. Por fim, seja persistente e esteja pronto para adaptar o plano se as métricas indicarem que há espaço para melhorias.

O Modelo de Marketing Integrado destaca a importância de uma atuação sincronizada em todas as esferas do marketing. A falta de alinhamento leva a estratégias desconectadas, diminuindo a eficiência das ações promocionais (Kotler & Keller, 2012).

Segundo Wood (2013), o marketing, enquanto ferramenta fundamental na construção e manutenção da imagem de uma organização, deve operar de maneira estreitamente alinhada com o posicionamento estratégico da empresa. Este, por sua vez, refere-se à forma como a empresa deseja ser percebida pelo público-alvo e aos valores que pretende transmitir, abrangendo desde a identidade da marca até as ações executadas no mercado.



Nesse sentido, o marketing desempenha o papel crucial de traduzir a proposta de valor da empresa de maneira coerente, garantindo que a comunicação da marca seja clara, consistente e eficaz (Chiavenato, 2005).

A marca, como conceito, deve refletir não apenas o que a empresa oferece, mas também o que ela representa para seus consumidores e para o mercado em geral. A função do marketing, ao se alinhar com o posicionamento estratégico, é assegurar que todos os pontos de contato com o cliente sejam por meio da publicidade, do atendimento ao cliente ou do design do produto estejam em consonância com os valores e a visão da organização. A forma como o marketing deve operar em sintonia com o posicionamento estratégico é multifacetada. Primeiramente, é essencial que a estratégia de marketing entenda e, quando necessário, reforce a proposta de valor da empresa, garantindo que as promessas feitas aos consumidores sejam cumpridas.

Nesse aspecto, uma empresa trabalha estrategicamente os componentes de seu produto a fim de estabelecer um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes de mercado, como tamanho, formato ou estrutura física. Os produtos da Apple, por exemplo, além do design inovador, possuem um formato facilmente distinguível por todos os consumidores. A forma distinguível de seus produtos tornou-se um grande diferencial competitivo da empresa. Note que, pelo formato, conseguimos perceber um produto da Apple em qualquer situação, seja nas mãos de um amigo, seja em uma reportagem de televisão, seja em filmes. (ROCHA. 2015)

O marketing não apenas comunica essa proposta de valor, mas também a adapta, quando necessário, para melhor atender às expectativas do público-alvo, mantendo uma relação autêntica com os clientes e a sociedade. Além disso, o marketing deve ser um reflexo contínuo das metas e diretrizes traçadas no plano estratégico da empresa (Chiavenato, 2005). Em outras palavras, ele não pode ser visto como uma função isolada, mas como uma extensão das decisões estratégicas da organização. Isso significa que o marketing deve ser capaz de se ajustar dinamicamente às mudanças do mercado, seja por meio de ajustes na comunicação, na segmentação de público ou nas ofertas de produtos/serviços.

Algumas empresas, em seu processo de diferenciação da concorrência, conseguem identificar que possuem um desempenho superior e focam seu diferencial nesse ponto. Portanto, em todos os momentos em que se comunica com o mercado, procura valorizar a superioridade de seu desempenho. Um exemplo de uso adequado de superioridade de desempenho como diferencial é o famoso caso dos amortecedores Cofap,



eternizado pela propaganda desenvolvida pelo publicitário Washington Olivetto, na qual um cachorro basset, que literalmente tem o formato de amortecedor, foge de outros “cachorros maus” e demonstra o seu desempenho superior ao dos concorrentes. Na campanha, o cachorrinho é obrigado a fazer curvas difíceis, nas quais os outros cachorros não conseguem ter o mesmo desempenho. Assim, com uma excelente propaganda, a empresa demonstrou que seus amortecedores possuem um desempenho superior nas curvas e nas retas. Além de demonstrar o diferencial da marca, serviu ainda para a popularização dessa raça de cãozinho de estimação (Rocha, 2015).

Outro exemplo de ROCHA (2015) é o caso dos carros da Volkswagen. Durante muito tempo, a marca era associada à facilidade de manutenção, reforçada pelo slogan “Volkswagen, você conhece, você confia”. Contudo, esse posicionamento tornou-se defasado com o tempo. Assim, a empresa reformulou seu diferencial e reposicionou a marca, ligando sua imagem à excelência em tecnologia. Essa mudança estratégica refletiu-se também na comunicação da marca, demonstrando a importância de alinhar marketing e estratégia para manter a relevância e a credibilidade.

Chiavenato (2005) reforça essa necessidade de alinhamento ao destacar que o planejamento estratégico não pode ser desvinculado da comunicação organizacional. Segundo ele, a cultura, a missão e os valores da organização devem ser refletidos nas ações de marketing, pois isso garante coerência e identidade organizacional. Quando o marketing atua de forma isolada, sem considerar o plano estratégico, surgem mensagens desconectadas que enfraquecem a imagem da empresa e geram desconfiança por parte dos consumidores.

Em todos esses casos, o marketing não apenas comunica, mas vive o posicionamento estratégico, garantindo que as percepções da marca pelos consumidores sejam consistentes com os valores e a missão da empresa. Ao adotar uma abordagem alinhada com seu posicionamento estratégico, o marketing torna-se um elo entre a visão corporativa e a experiência do consumidor, gerando uma percepção positiva e duradoura da marca no mercado.

Portanto, o marketing precisa, incondicionalmente, trabalhar alinhado com o posicionamento estratégico da empresa. Qualquer desalinhamento entre esses dois elementos pode resultar em uma mensagem confusa ou contraditória, prejudicando a



imagem da marca e afetando diretamente a relação com o público-alvo. Um marketing bem executado, que reflete com precisão o posicionamento estratégico, não só transmite uma imagem coerente da empresa, mas também contribui para o fortalecimento do relacionamento com os consumidores, garantindo que a marca esteja sempre alinhada com suas promessas e valores centrais.

3 METODOLOGIA

Este estudo segue uma abordagem qualitativa, com o propósito de investigar como o desalinhamento entre os objetivos de marketing e o posicionamento estratégico da empresa influencia a comunicação publicitária e a forma como o público-alvo percebe a marca. A pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. O aspecto exploratório busca compreender os fatores que contribuem para esse desalinhamento, enquanto o caráter descritivo permite observar as características e os efeitos que esse problema gera na imagem da marca diante do consumidor.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental, envolvendo livros, artigos acadêmicos, materiais especializados e autores reconhecidos nas áreas de marketing, comunicação e administração, como Chiavenato (2021), Wood (2010), Shimp (2024), Casas (2019), entre outros. Foram consultadas obras clássicas e atuais que abordam temas relacionados ao alinhamento entre marketing e posicionamento estratégico, comunicação integrada e construção da imagem de marca. Além disso, foram analisadas campanhas publicitárias específicas de empresas como Apple, Volkswagen, Cofap e Estée Lauder, com o objetivo de identificar incoerências entre o que é divulgado ao público e o real posicionamento da empresa no mercado.

O público-alvo da pesquisa foi composto por consumidores que já tiveram contato com propagandas de marcas que, em algum momento, apresentaram contradições entre suas mensagens e suas práticas. Para compreender melhor essas percepções, foi elaborado um questionário estruturado, construído com base nos objetivos da pesquisa. O instrumento contou com perguntas fechadas que abordam temas como confiança, clareza das mensagens, fidelidade à marca e impacto nas decisões de compra.



Entre os pontos abordados no questionário, destacam-se questões relacionadas à percepção de exagero na propaganda, simplicidade ou complexidade na comunicação, promessas não cumpridas e a diferença entre a expectativa criada e a realidade vivenciada pelo consumidor. Essas questões foram pensadas para captar como a experiência do público é afetada por mensagens inconsistentes.

Os dados coletados foram interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo, que permitiu organizar as respostas em categorias temáticas, facilitando a identificação de padrões de comportamento, sentimentos recorrentes e possíveis falhos na comunicação estratégica. Esse tipo de análise foi essencial para entender os efeitos das incoerências comunicacionais na construção da imagem da marca e na relação com o público.

Dessa forma, a metodologia adotada visa oferecer uma compreensão mais ampla sobre como a falta de alinhamento entre marketing e posicionamento pode comprometer a efetividade das campanhas e gerar prejuízos à reputação e à confiança na marca. A pesquisa também busca apontar caminhos que contribuam para uma comunicação mais coerente, transparente e estratégica.

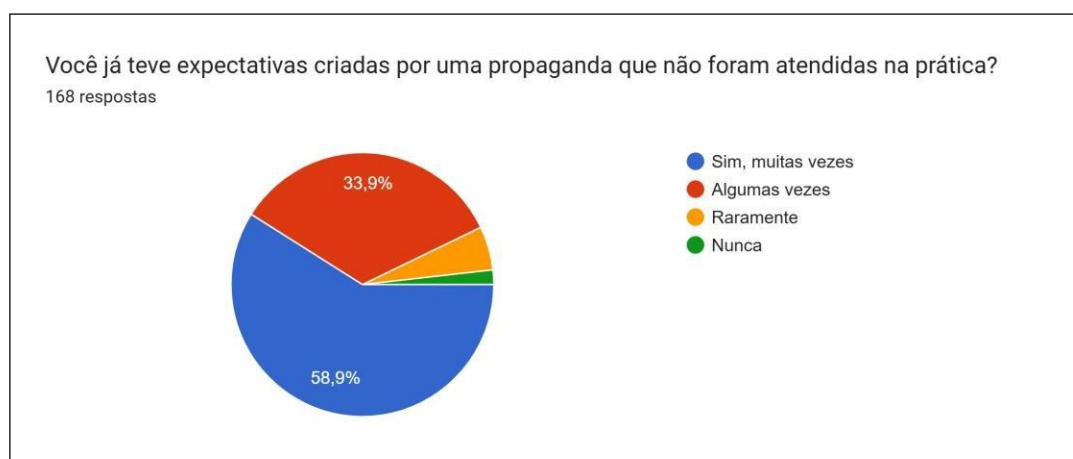
3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa coletou 169 respostas por meio de um questionário estruturado, direcionado a consumidores com experiências anteriores com campanhas publicitárias. O objetivo foi compreender como o desalinhamento entre as estratégias de marketing e o posicionamento da marca é percebido pelo público. Os resultados obtidos revelaram que muitos participantes identificam incoerências entre as promessas veiculadas nas campanhas e a entrega real do produto ou serviço, o que compromete a confiança e a imagem da marca. Esses achados apontam para a importância de manter uma comunicação alinhada com a proposta estratégica da organização, conforme defendido por autores como Shimp (2024) e Wood (2015).

A análise das respostas revelou padrões recorrentes, como a percepção de exagero nas mensagens publicitárias e a sensação de frustração por parte dos consumidores quando as expectativas criadas não são atendidas. Essa discrepância afeta diretamente a credibilidade da marca e pode comprometer a fidelidade do cliente. As respostas também indicaram que campanhas desconectadas da realidade contribuem para uma imagem negativa, especialmente quando o discurso publicitário não corresponde à experiência prática do consumidor. Essa percepção vai ao encontro da abordagem de Chiavenato (2021), que destaca a necessidade de coerência entre comunicação, valores organizacionais e entrega real.

Comparando os dados empíricos com o referencial teórico, nota-se uma forte correlação entre desalinhamento estratégico e percepção negativa do público-alvo. A comunicação publicitária, quando não está em sintonia com os objetivos institucionais, gera ruídos que afetam não apenas a imagem, mas também a decisão de compra e o comportamento do consumidor. Assim, os resultados obtidos reforçam a relevância de práticas de marketing estrategicamente integradas, transparentes e realistas, contribuindo para a construção de uma identidade de marca sólida e confiável no mercado competitivo atual.

Figura 01 – Expectativas não atendidas após exposição à propaganda



FONTE: AUTOR

A partir dos dados obtidos, observa-se que uma parcela significativa dos respondentes (56,9%) já vivenciou muitas vezes a frustração de expectativas criadas por propagandas que não se confirmaram na prática, enquanto outros 33,3% relataram que isso

aconteceu algumas vezes. Esses números demonstram um cenário recorrente de desalinhamento entre a promessa publicitária e a experiência real do consumidor.

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing eficaz precisa entregar valor real ao consumidor, e não apenas promover promessas sedutoras. Quando as mensagens publicitárias criam expectativas que não são correspondidas, ocorre um rompimento de confiança que prejudica o relacionamento entre marca e cliente. Tal situação reforça a ideia de que a comunicação publicitária precisa estar estrategicamente alinhada ao posicionamento e à capacidade operacional da empresa.

Figura 02 – Impacto da incoerência entre discurso e prática na confiança

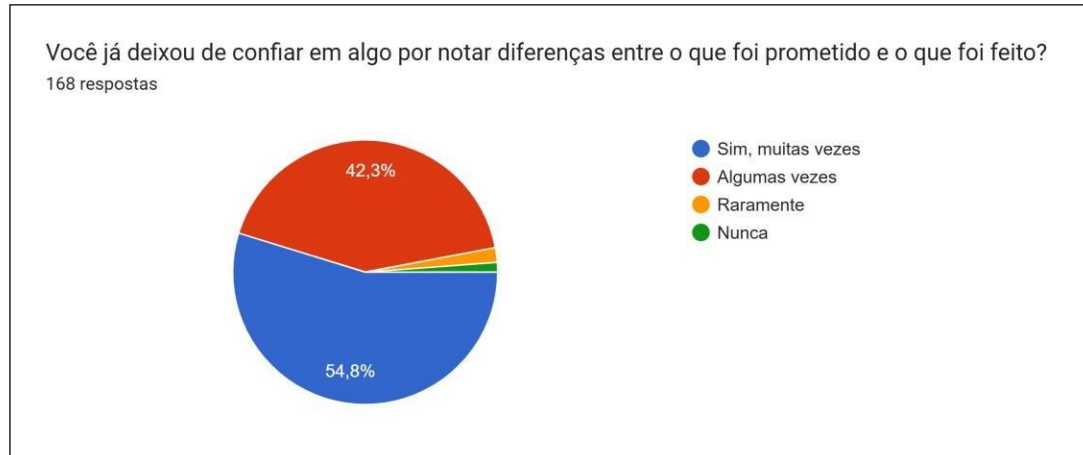


FONTE: AUTOR

Nesta questão, 75,4% dos respondentes afirmaram que sua confiança é totalmente afetada ao perceberem incoerência entre o que é divulgado e o que é entregue, enquanto 19,2% disseram que sua confiança é um pouco afetada. Esse dado evidencia um impacto direto e profundo da incoerência comunicacional na percepção de confiabilidade da marca.

Para Aaker (1998), a confiança é um dos ativos intangíveis mais relevantes de uma marca, e está diretamente associada à sua credibilidade e consistência. Ao prometer algo e não entregar, a empresa compromete esse ativo. Chiavenato (2005) complementa ao afirmar que a credibilidade organizacional depende da coerência entre o discurso institucional e as práticas cotidianas. Logo, uma comunicação desalinhada fragiliza a imagem e a identidade da organização.

Figura 03 – Perda de confiança diante da quebra de promessa publicitária

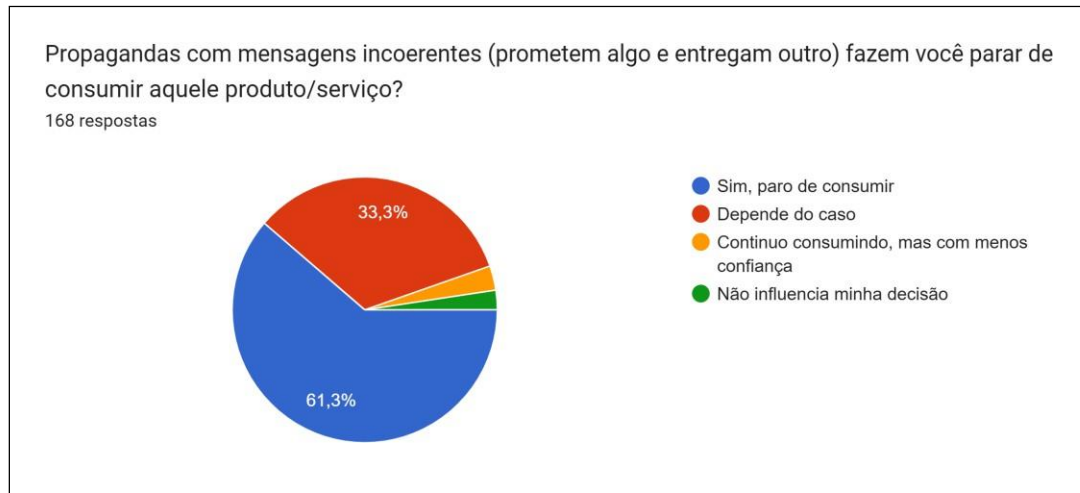


FONTE: AUTOR

Mais da metade dos entrevistados (54,6%) indicou que muitas vezes deixou de confiar em um produto ou serviço por notar diferenças entre o prometido e o entregue. Outros 42,3% relataram ter vivenciado essa situação algumas vezes. A somatória demonstra que mais de 96% dos participantes foram afetados em sua confiança por esse desalinhamento.

Esse dado reforça o entendimento de que a confiança do consumidor não se limita ao impacto momentâneo da campanha, mas se estende ao comportamento pós-consumo. Kotler (2000) destaca que a confiança é construída com base em experiências consistentes e, uma vez abalada, torna-se difícil de reconstruir. Isso demonstra que falhas na entrega da proposta de valor comunicada afetam diretamente a reputação da marca no longo prazo.

Figura 04 – Decisão de parar de consumir diante de incoerência na propaganda



FONTE: AUTOR

Nesta pergunta, 61,3% dos participantes responderam que param de consumir produtos ou serviços quando percebem incoerência entre propaganda e entrega. Outros 33,3% afirmaram continuar consumindo, mas com menos confiança, o que demonstra um impacto direto tanto no comportamento quanto na percepção.

Esse comportamento confirma a tese de que a coerência comunicacional influencia o ciclo de consumo. Segundo Chiavenato (2005), a credibilidade organizacional se consolida na medida em que há congruência entre o discurso e a ação. Portanto, uma comunicação exagerada ou distorcida pode resultar em rejeição, perda de clientes e desgaste da imagem institucional.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho abordou o impacto do desalinhamento entre as ações de marketing e o posicionamento estratégico das empresas, evidenciando como essa falta de coerência afeta diretamente a percepção do público e a construção da imagem da marca. Na introdução, ressaltou-se que, em um cenário competitivo e exigente, a comunicação eficaz e integrada é essencial para o sucesso organizacional (Kotler e Keller, 2012; Porter, 1999).

O referencial teórico fundamentou-se em autores renomados, como Wood (2010), Chiavenato (2005) e Shimp (2003), que destacam a importância do alinhamento entre marketing e objetivos estratégicos para garantir uma comunicação clara, consistente e



autêntica. Exemplos práticos de empresas como Apple, Volkswagen, Cofap e Estée Lauder ilustraram os impactos positivos e negativos dessa integração na percepção dos consumidores.

A metodologia qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de questionário, permitiu identificar que grande parte dos consumidores percebe incoerências entre o que é prometido na propaganda e o que é efetivamente entregue. Essas discrepâncias resultam em frustração, perda de confiança e, em muitos casos, no abandono da marca.

Os resultados evidenciam que a coerência entre discurso e prática é fundamental para construir marcas fortes e confiáveis. Assim, reforça-se a necessidade das organizações integrarem o marketing às suas decisões estratégicas, promovendo uma comunicação transparente, alinhada à capacidade real de entrega, que fortaleça a imagem e a relação com o consumidor.

A análise realizada mostrou que a falta de alinhamento entre as ações de marketing e o posicionamento estratégico interfere diretamente na forma como o público percebe a marca. Essa desconexão gera impactos reais, como a perda de confiança, frustração do consumidor e enfraquecimento da imagem institucional. A pesquisa revelou que muitos consumidores se sentem enganados quando percebem diferenças entre o que foi prometido na propaganda e o que encontram na prática. Essa percepção negativa influencia não apenas a decisão de compra, mas também a continuidade da relação com a marca. Ficou evidente que a coerência entre discurso e entrega é um dos principais fatores para a construção de marcas fortes e respeitadas. Quando há consistência entre a mensagem divulgada e a experiência do cliente, a empresa transmite segurança, transparência e credibilidade. Por outro lado, quando o marketing atua de forma desconectada da proposta estratégica, a comunicação perde força, gerando desconfiança e rejeição.

Esse cenário reforça a importância de integrar o marketing às decisões estratégicas da organização, promovendo um planejamento mais cuidadoso, realista e responsável. A comunicação deve ser pensada como um reflexo fiel dos valores e objetivos da empresa, respeitando aquilo que ela realmente é capaz de oferecer ao mercado.

Portanto, a coerência comunicacional precisa ser tratada como um valor essencial, e não apenas como um detalhe técnico. Marcas que desejam construir relações sólidas com seus públicos devem alinhar suas promessas à sua capacidade de entrega, garantindo que



cada ponto de contato com o consumidor reforce sua identidade e gere experiências positivas.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, DAVID A. MARCAS: BRAND EQUITY – GERENCIANDO O VALOR DA MARCA. SÃO PAULO: NEGÓCIO EDITORA, 1998. LIVRO FÍSICO. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://ARCHIVE.ORG/>. ACESSADO EM: 19 JUN. 2025.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA. BRASIL ESCOLA. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://MONOGRAFIAS.BRASILESCOLA.UOL.COM.BR/COMUNICACAO-MARKETING/A-IMPORTANCIA-COMUNICACAO-INTERNA-COMO-FERRAMENTA-ESTRATEGICA.HTM>. ACESSO EM: 15 DEZ. 2024.

BUCCI, DANIELA; SALA, JOSÉ B.; CAMPOS, JOSÉ RIBEIRO DE. DIREITOS HUMANOS: PROTEÇÃO E PROMOÇÃO. 1. ED. RIO DE JANEIRO: SARAIVA, 2012. E-BOOK. ISBN 9788502179677. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788502179677/>. ACESSO EM: 22 JAN. 2025.

CARDIA, WESLEY. MARKETING ESPORTIVO E ADMINISTRAÇÃO DE ARENAS. RIO DE JANEIRO: ATLAS, 2014. E-BOOK. ISBN 9788522489725. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788522489725/>. ACESSO EM: 5 FEV. 2025.

CASAS, ALEXANDRE LUZZI L. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 2. ED. RIO DE JANEIRO: ATLAS, 2019. E-BOOK. ISBN 9788597020151. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788597020151/>. ACESSO EM: 18 MAR. 2025.

CHIAVENATO, IDALBERTO. ADMINISTRAÇÃO PARA TODOS: INGRESSANDO NO MUNDO DA GESTÃO DE NEGÓCIOS. 3. ED. RIO DE JANEIRO: ATLAS, 2021. E-BOOK. ISBN 9786559770380. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9786559770380/>. ACESSO EM: 3 DEZ. 2024.

CHIAVENATO, IDALBERTO. INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: EDIÇÃO COMPACTA. 5. ED. RIO DE JANEIRO: ATLAS, 2021. E-BOOK. ISBN 9788597027525. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788597027525/>. ACESSO EM: 14 JAN. 2025.

CHIAVENATO, IDALBERTO. INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: UMA VISÃO ABRANGENTE DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. 10. ED. RIO DE JANEIRO: ATLAS, 2020. E-BOOK. ISBN 9788597024234. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788597024234/>



34/. ACESSO EM: 27 FEV. 2025.

CHIAVENATO, IDALBERTO. INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO. 6. ED. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 2005. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://PROFELTONORRIS.FILES.WORDPRESS.COM/2014/02/LIVRO-TEORIA-GERAL-DA-ADMINISTRACAO.PDF>. ACESSO EM: 10 FEV. 2025.

FIGURELLI, JOSÉ O. PSICOLOGIA PARA ADMINISTRADORES: RAZÃO E EMOÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. 10. ED. RIO DE JANEIRO: ATLAS, 2018. E-BOOK. ISBN 9788597016116. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788597016116/>. ACESSO EM: 6 MAR. 2025.

FORECHI, MARCILENE; SANTOS, KARLA N.; CONSTANCE, FERNANDA L. P. CONCEPÇÕES TEÓRICAS NA PROPAGANDA. PORTO ALEGRE: SAGAH, 2018. E-BOOK. ISBN 9788595027350. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788595027350/>. ACESSO EM: 12 DEZ. 2024.

KOTLER, PHILIP. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 10. ED. SÃO PAULO: PRENTICE HALL, 2000. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://PT.SLIDESHARE.NET/SLIDESHOW/ADMINISTRACAO-DE-MARKETING-KOTLER-E-KELLERPDF/256328937>. ACESSO EM: 19 JUN. 2025.

KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 14. ED. SÃO PAULO: PEARSON, 2012. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://BIBLIOTECA.UNISCED.EDU.MZ/BITSTREAM/123456789/2100/1/ADMINISTRACAO%20DE%20MARKETING%20KOTLER%20E%20KELLER%202014ED%202012.PDF>. ACESSO EM: 19 JAN. 2025.

READE, DENNIS V. ET AL. MARKETING ESTRATÉGICO. RIO DE JANEIRO: SARAIVA, 2015. E-BOOK. ISBN 9788502638785. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/978-85-02-63878-5/>. ACESSO EM: 28 JAN. 2025.

ROCHA, ÂNGELA DA; FERREIRA, JORGE B.; SILVA, JORGE FERREIRA DA. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING: CONCEITOS, ESTRATÉGIAS, APLICAÇÕES. RIO DE JANEIRO: ATLAS, 2013. E-BOOK. ISBN 9788522479122. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788522479122/>. ACESSO EM: 11 FEV. 2025.

ROCHA, ANGELA DA; FERREIRA, JORGE BRANTES; SILVA, JORGE FERREIRA DA. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING: CONCEITOS, ESTRATÉGIAS, APLICAÇÕES. SÃO PAULO: ATLAS, 2013. E-BOOK. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://PT.SCRIBD.COM/DOCUMENT/853207219/INDICACOES-DE-LIVROS-MBA-EM-MARKETING>. ACESSO EM: 20 MAR. 2025.

SANT'ANNA, ARMANDO; JUNIOR, ISMAEL R.; GARCIA, LUIZ FERNANDO D. PROPAGANDA: TEORIA, TÉCNICA E PRÁTICA. 9. ED. PORTO ALEGRE: +A



EDUCAÇÃO - CENGAGE LEARNING BRASIL, 2016. E-BOOK. ISBN 9788522123964. DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788522123964/](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522123964/). ACESSO EM: 4 MAR. 2025.

SHIMP, TERENCE A. COMUNICAÇÃO DE MARKETING: INTEGRANDO PROPAGANDA, PROMOÇÃO E OUTRAS FORMAS DE DIVULGAÇÃO. PORTO ALEGRE: +A EDUCAÇÃO - CENGAGE LEARNING BRASIL, 2024. E-BOOK. ISBN 9786555583786. DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9786555583786/](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583786/). ACESSO EM: 30 DEZ. 2024.

WOOD, MARIAN BURK. PLANEJAMENTO DE MARKETING. RIO DE JANEIRO: SARAIVA, 2010. E-BOOK. ISBN 9788502629882. DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://INTEGRADA.MINHABIBLIOTECA.COM.BR/READER/BOOKS/9788502629882/](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502629882/). ACESSO EM: 9 JAN. 2025.

WOOD, MARIAN BURK. MARKETING ESTRATÉGICO. 3. ED. SÃO PAULO: PEARSON, 2013. DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://ARCHIVE.ORG/DETAILS/MARKETINGPLANHAN0000MARI_V3C6](https://archive.org/details/MarketingPlanHAN0000MARI_V3C6). ACESSO EM: 19 FEV. 2025.

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE DESENVOLVIMENTO DE ARTIGO – YASMIN VELOSO DE CARVALHO GODOI.

PERGUNTAS:

1. Você já teve expectativas criadas por uma propaganda que não foram atendidas na prática?
☐ Sim, muitas vezes
☐ Algumas vezes
☐ Raramente
☐ Nunca
2. Quando a propaganda é muito diferente da experiência real, você compartilha isso com outras pessoas?
☐ Sim, sempre
☐ Às vezes
☐ Raramente
☐ Nunca
3. Quando há incoerência entre o que é divulgado e o que é praticado, sua confiança é afetada?
☐ Sim, totalmente afetada
☐ Um pouco afetada
☐ Não afeta
☐ Nunca percebi incoerência



4. Após ver uma propaganda, sua percepção muda positivamente?
- ☐ Sim, fico mais interessado/confiante
 - ☐ Não muda
 - ☐ Muda negativamente
 - ☐ Depende da propaganda
5. Você sente que algumas mensagens exageram na forma como apresentam as coisas?
- ☐ Sim, frequentemente
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
6. Você já se sentiu enganado(a) por uma mensagem que viu?
- ☐ Sim, várias vezes
 - ☐ Algumas vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
7. Você já deixou de confiar em algo por notar diferenças entre o que foi prometido e o que foi feito?
- ☐ Sim, muitas vezes
 - ☐ Algumas vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
8. Você costuma confiar mais quando uma mensagem é simples e direta?
- ☐ Sim, com certeza
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Não faz diferença
 - ☐ Prefiro mensagens mais detalhadas
9. Você já mudou de opinião sobre um produto/serviço depois de ver comentários de outras pessoas que tiveram experiências diferentes da propaganda?
- ☐ Sim, muitas vezes
 - ☐ Às vezes
 - ☐ Raramente
 - ☐ Nunca
10. Quando uma empresa é muito agressiva na propaganda, isso afeta sua confiança?
- ☐ Sim, fico desconfiado(a)
 - ☐ Às vezes incomoda
 - ☐ Não afeta



☐ Gosto de mensagens fortes

11. Você sente que campanhas exageradas atrapalham a credibilidade da marca?

- ☐ Sim, com certeza
- ☐ Depende da situação
- ☐ Não atrapalham
- ☐ Nunca pensei sobre isso

12. Propagandas com mensagens incoerentes (prometem algo e entregam outro) fazem você parar de consumir aquele produto/serviço?

- ☐ Sim, paro de consumir
- ☐ Depende do caso
- ☐ Continuo consumindo, mas com menos confiança
- ☐ Não influenciA MINHA DECISÃO



UniEVANGÉLICA
UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS





UniEVANGÉLICA
UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS





UniEVANGÉLICA
UNIVERSIDADE EVANGÉLICA DE GOIÁS

