

## *O problema do excesso de informação nas iniciativas de comunicação de marketing: O modelo resiliência.*

/// *Martina Nunes*

*martinana13ani@gmail.com*

<https://orcid.org/0009-0006-5187-7322S>

*ISCAP, Instituto Politécnico do Porto*

### **Resumo**

Um facto curioso da atualidade: o consumidor médio é exposto diariamente a 4.000 e 10.000 mensagens publicitárias. Neste mar de estímulos, captar e manter a atenção tornou-se um dos maiores desafios para os profissionais de Comunicação Integrada de Marketing (CIM). Este artigo analisa o impacto do excesso de informação nas estratégias de CIM e propõe um modelo de flexibilidade e adaptação estratégica assente na resiliência organizacional. Com base no enquadramento teórico de Hamel e Välikangas (2003), são explorados os quatro desafios da resiliência — cognitivo, estratégico, político e ideológico — adaptando-os ao universo da comunicação de marketing. Através de casos reais e atuais, o estudo demonstra que a capacidade de antecipar mudanças, inovar e renovar continuamente é essencial para comunicar eficazmente numa era marcada pela sobrecarga de informação e pela economia da atenção.

**Palavras-chave:** Comunicação Integrada de Marketing, Excesso de informação, resiliência, Economia da atenção.

### **Abstract**

An interesting fact about the present day is that the average consumer is exposed to between 4,000 and 10,000 advertising messages daily. In this sea of stimulation capturing and retaining attention has become a true challenge for Integrated Marketing Communication (IMC) professionals. This article explores the impact of information overload on IMC strategies and proposes a strategic flexibility and adaptation model based on organizational resilience. Through the theoretical framework of Hamel and Välikangas (2003), the four challenges of resilience—cognitive, strategic, political, and ideological—are analyzed and adapted to the marketing communication landscape. Drawing from real and current cases, the article demonstrates how the ability to anticipate changes, innovate, and continuously renew is crucial for effective communication in an era of information overload and attention economy.

**Keywords:** Integrated Marketing Communication, information overload, resilience, attention economy.

## Introdução

Num cenário empresarial cada vez mais digital e dinâmico, a superabundância de informação tornou-se um dos desafios mais complexos para as organizações. A ascensão das plataformas digitais, das redes sociais e dos algoritmos de personalização intensificou a dispersão de mensagens, dificultando a diferenciação e a captação da atenção do consumidor. No contexto da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), este fenómeno compromete a eficácia das estratégias de comunicação, exigindo abordagens mais flexíveis e adaptáveis.

A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é o desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional, promovendo, posicionando e divulgando produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções (Santiago, 2002).

O problema atual da CIM, é a dificuldade em captar a atenção do consumidor, devido ao excesso de informação que este recebe (Jerónimo; Santos, 2024). O excesso de informação, também conhecido como sobrecarga informacional ou, em alguns contextos, *infoxicação*, refere-se a uma situação em que o volume de informação excede a capacidade de um indivíduo de processá-la e geri-la de forma eficaz (CTDI, 2016). Este fenómeno é intensificado na era digital devido à proliferação da informação e à facilidade de acesso a vastas quantidades de dados através da internet e de diversos meios de comunicação (BÜRGER, 2014). Num ambiente onde os indivíduos são constantemente bombardeados com informações de diversas fontes, as mensagens de marketing competem por um recurso intrinsecamente escasso: a atenção (Silva, 2014). Isso exige que a CIM seja mais criativa, relevante e direcionada para se destacar no meio do excesso de informação (Santiago, 2002).

Neste contexto, Silva e Zago (2014) explicam que vivemos num cenário chamado de “economia da atenção” onde, devido à vasta abundância de informações disponíveis, a atenção humana torna-se um recurso escasso e valioso, e diversos atores tendem a competir por esta. Neste cenário, a atenção torna-se uma moeda altamente disputada em todos os setores da vida socioeconómica e político-cultural (Jerónimo; Santos, 2024).

Então, estando os comunicadores num panorama constante de economia de atenção, quais são as estratégias eficazes para capturar a atenção dos consumidores? O que devem os profissionais fazer para sobressair estando diante de um problema tão presente?

Este artigo analisa o impacto do excesso de informação nas iniciativas de CIM, propondo um modelo de flexibilidade e adaptação estratégica baseado na resiliência organizacional. Para isso, os capítulos vão explorar: os efeitos do excesso informacional, o Modelo de Resiliência Organizacional no contexto da CIM, e uma análise dos quatro desafios da resiliência e a sua relevância na gestão da CIM.

Diante deste cenário, este artigo defende que a resiliência organizacional deve ser um princípio estruturante da Comunicação Integrada de Marketing, funcionando como guia para ações comunicacionais mais eficazes, adaptáveis e sustentáveis em contextos de *infoxicação*.

## O problema do excesso de informação

O fenómeno da sobrecarga de informação mostra ser um problema para a CIM devido a vários fatores. Como dito anteriormente, numa era onde existe uma grande quantidade de informação, é muito difícil capturar a atenção do consumidor (Martinuzzo, 2021). Santiago (2002) afirma que essa sobrecarga diária “impossibilita a compreensão e absorção/retenção integral das mensagens veiculadas”. Esta questão faz com que a atenção se torne um recurso raro e disputado por inúmeras mensagens que resulta numa competição acirrada pela atenção do público (Silva; Zago, 2014). Este problema da dificuldade em capturar e manter a atenção do consumidor mostra-se claro no caso dos serviços de *streaming*, onde uma pesquisa feita em 2024 pela *Talker Research*, revelou que um indivíduo gasta mais de 110 horas por ano a escolher o que assistir e tem dificuldade em encontrar algo que seja

suficientemente atrativo. A causa implícita é que os consumidores ficam completamente sobrecarregados com a quantidade de conteúdo (Staples, 2024).

Isto remete ao segundo problema do excesso de informação, que são os efeitos negativos para o consumidor: a diminuição da produtividade, tomada de decisão precária e percepção negativa (Gafni, 2018). Esta sobrecarga faz com que os consumidores apresentem comportamentos disfuncionais e tenham maior dificuldade na tomada de decisão de compra, originando em resultados de compra pouco satisfatórios (Rodrigues et al, 2021). Um estudo realizado pela Accenture em 2024 mostrou que 73% dos consumidores sentem-se sobrecarregados com a quantidade excessiva de opções ao fazer compras e 75% sentem-se inundados por publicidade. Esta sobrecarga de informações resultou no abandono de 74% das compras nos três meses anteriores ao estudo. Estes dados mostram como o excesso de informações pode complicar a tomada de decisões e levar à frustração e igualmente à fuga dos consumidores.

Segundo Trevisani et al (2010) e Silva e Zago (2014), outro fator é o risco da diluição ou consumo superficial da mensagem. Os primeiros afirmam que existe o risco das mensagens se perderem no “ruído” informacional, enquanto os segundos falam sobre o facto dos consumidores atuais, diante de tanta informação, poderem realizar uma leitura superficial e passar rapidamente de um assunto para outro “sem que haja o efetivo consumo das informações”.

Por fim, podemos observar que a proliferação dos fenómenos de *misinformation* (informação incorreta não intencional) e *disinformation* (informação falsa intencional) aumentam gradualmente. Este acontecimento dificulta a missão dos profissionais de CIM de assegurar que a mensagem correta e confiável da marca chegue até aos seus públicos, como é possível observar no caso da Arla foods. Em 2024, esta empresa de laticínios, anunciou a utilização experimental de um aditivo alimentar chamado Bovaer, destinado a reduzir as emissões de metano em vacas leiteiras. Apesar de o aditivo ter sido aprovado pelas autoridades de segurança alimentar europeias e do Reino Unido, informações falsas circularam nas redes sociais e acusavam a empresa de envenenar os consumidores intencionalmente. Essa desinformação levou alguns clientes a boicotar os produtos da Arla e a descartar produtos já adquiridos (Khan, 2025).

Todos estes factos mostram claramente como o excesso de informação contribui para um ambiente de trabalho desafiador, competitivo e dinâmico, não só para as iniciativas de CIM, mas para os profissionais e indivíduos no geral.

## **Modelo de Resiliência organizacional no contexto de CIM**

A quantidade de dados disponibilizados online aumenta exponencialmente a cada ano (BÜRGER, 2014) e isso permite observar que o desafio da sobrecarga de informação, e não só, transforma o ambiente dos profissionais de CIM, num ambiente complexo, de incertezas e principalmente mudanças (Boyer; Tuner; 2017).

Devido aos problemas provenientes desse fenómeno, ao longo do tempo os profissionais de CIM encontraram várias estratégias para lidar com os mesmos (Okada, 2011). O dilema é que essas estratégias tradicionais tendem a falhar por serem facilmente imitáveis, fazendo com que a marca perca o seu carácter distintivo e a sua capacidade de obter benefícios. Assim afirmam Hamel e Valikangas, (2003), no seu artigo “*The quest for resillience*”, onde discutem a necessidade de flexibilidade e adaptação estratégica no contexto atual de negócios – ambiente repleto de mudanças turbulentas e rápidas. Os autores não mencionam diretamente o ramo de Comunicação e Marketing, porém estes enumeram quatro desafios principais que as empresas devem enfrentar para se tornarem flexíveis, perante a circunstâncias imprevisíveis que podem daí advir. Desta forma, este texto procura dar

solução ao problema do excesso de informação, adaptando o modelo de flexibilidade organizacional ao contexto de CIM.

Atualmente, apenas o próprio consumidor tem o poder de controlar o que vê e assimila, enquanto os profissionais têm de se manter relevantes na sua mente. Além disso, não há como controlar qual será o próximo boato que irá denegrir a boa imagem de uma empresa, devido ao fenómeno da desinformação. As circunstâncias mudam e num dia uma marca pode estar no topo das tendências e, no dia seguinte, a sofrer difamações do público. Assim, pode-se dizer que o sucesso da iniciativa de CIM depende da resiliência do profissional – “a habilidade de reinventar dinamicamente a estratégia e modelo de comunicação de acordo com a mudança das circunstâncias” (Hamel e Välikangas, 2003, p.3).

Segundo Hamel e Välikangas (2003), a estratégia de flexibilidade surge como um sistema de antecipação contínua que se adapta a qualquer tipo de alteração do ambiente e que pressente a mudança antes mesmo que esta seja vista como algo necessário e óbvio. Para alcançar a resiliência, os autores citam quatro desafios que devem ser ultrapassados, neste contexto, pelos profissionais de CIM: cognitivo, estratégico, político e ideológico.

## Os quatro desafios da resiliência

É fácil encontrar exemplos de marcas que sofreram com o fenómeno da *infoxicação*, parte dessas marcas conseguiu dar uma reviravolta e reconquistou a atenção e a confiança dos seus públicos. Porém, Hamel e Valikangas, (2003) afirmam que as empresas que têm de dar a “volta por cima” mostram uma grande falta de resiliência, independentemente dos resultados que essa empresa apresentou após a sua queda. Isto porque uma reviravolta é uma transformação que foi “tragicamente adiada”, enquanto devia ser uma consequência da resiliência intrínseca da marca.

Assim, o objetivo principal do profissional de CIM deveria ser uma estratégia de *Trauma 0*, que é definida pelos autores como sendo uma estratégia que está sempre a transformar-se e conformar-se com as oportunidades e tendências que aparecem, e tem o objetivo principal de construir o futuro da marca ao invés de defender o passado desta.

Neste contexto, a marca não deve ter nem mostrar sintomas de trauma causados pelas consequências do excesso de informação. Ou seja, as estratégias tradicionais, a que os profissionais estão habituados, são inadequadas para a estratégia de resiliência pois gastam tempo, dinheiro e energia emocional em estratégias que se focam em defender uma imagem que já está arruinada, ou é antiquada. A renovação deve ser constante e não apenas quando a marca está em crise. Veja-se novamente o exemplo da Arla foods, de acordo com o Financial times, apesar dos seus esforços comunicativos – comunicados de imprensa, entrevistas e outros – a empresa ainda continua sob o escrutínio do público devido às polémicas, e com problemas significativos em manter uma comunicação corporativa eficaz. A renovação e a resiliência são características valiosas para um profissional de CIM, e Hamel e Välikangas (2003) mostram que para as atingir, há que se ultrapassar os seguintes desafios:

**Desafio cognitivo:** para que um profissional ou marca consiga atingir a resiliência deve estar livre de “negação, nostalgia e arrogância”, de forma a ter noção do que está a mudar e como estas mudanças vão afetar o seu sucesso. De forma prática, os autores recomendam aos especialistas estarem onde a mudança acontece primeiro, ou seja, estarem nos lugares das tendências, terem uma conversa honesta e sem julgamentos com ativistas e com pessoas com menos de 18 anos. Pois é mais fácil entender a mudança quando se vive esta na primeira pessoa, do que quando se ouve falar dela ou se lê em algum sítio.

Também é importante perceber que não se deve depender das estratégias preconcebidas, pois essas estão em decadência e qualquer outra estratégia pode seguir o mesmo caminho porque estas são “facilmente replicáveis, perdem a sua distinção e poder para produzir retornos acima da média”. Por conseguinte, um profissional deve poupar o tempo em que gasta em estratégias de negação e focar-se na renovação.

**Desafio estratégico:** segundo os autores, a resiliência é conquistada através de alternativas e da “capacidade de criar variedade de novas opções que serão alternativas das estratégias em declínio” (Hamel e Välikangas, 2003, p.5). Para clarificar, o que os autores tentam transmitir, é que deve haver mais facilidade no investimento de novas e variadas ideias, do que costuma ser nas empresas. No contexto de CIM, este desafio traduz-se na exigência de desenvolver e implementar estratégias de comunicação inovadoras e adaptáveis. Num ambiente de mercado em constante mudança, onde as preferências dos consumidores, tecnologias e canais de comunicação evoluem rapidamente, é crucial que as estratégias de CIM sejam flexíveis e responsivas.

**Desafio político:** a organização tem de ser capaz de realocar os recursos de produtos antigos para produtos de hoje. Em CIM, este desafio implica a necessidade de defender e justificar a redistribuição de recursos para novas estratégias de comunicação e marketing. Isso pode envolver a mudança de investimentos de meios convencionais, como a publicidade em papel ou na televisão, para plataformas digitais emergentes, tais como redes sociais ou marketing de referência.

**Desafio ideológico:** neste desafio, os autores esclarecem como as empresas modernas têm como ideal principal a otimização dos seus processos, mas essa busca pela otimização torna-se um problema quando os profissionais negligenciam a necessidade de renovação estratégica contínua, tanto nos produtos, como nos modelos de negócio. Para os profissionais de CIM isso envolve o equilíbrio entre a eficiência operacional e a inovação das estratégias de comunicação. Apesar de ser essencial aprimorar processos e campanhas existentes para maximizar resultados, é igualmente fundamental estar atento às mudanças que ocorrem no mercado e às novas preferências dos consumidores. Ao apegar-se rigidamente a estratégias tradicionais, o profissional de CIM corre o risco de perder relevância e eficácia na comunicação da marca.

## Discussão

Ao ter em mente que a CIM é a “voz” da marca e o meio pela qual esta constrói relacionamentos com os seus consumidores (Silva, 2017), surge a dúvida de como um profissional irá construir e, principalmente, manter essa relação, quando existem ruídos que impedem o desenvolvimento de uma comunicação efetiva. Martinuzzo (2021) define esta era como “Vertigem informacional” e afirma que atualmente capturar a atenção dos indivíduos tornou-se uma “corrida de obstáculos” e um “desafio gigantesco”. Ora, se este cenário não se iguala ao cenário atual “turbulento” de negócios que Hamel e Välikangas definem, estaremos a viver uma ilusão e a não querer ver a realidade tal como ela é.

A realidade é que há necessidade de encarar o mundo de CIM como o ambiente errático que é e partir do princípio que nenhuma estratégia milagrosa vai solucionar os problemas que os profissionais têm atualmente. Estes problemas só tendem a aumentar, daí a importância de preparar profissionais que têm uma mentalidade resiliente e criativa, que conseguem prever tendências e mudanças antes destas chegarem num ápice.

Veja-se o exemplo da empresa de Marketing “*Precision Strategies*” que, após as últimas eleições dos EUA, sofreu uma queda significativa de receita em Março de 2025. De acordo com o New York Post, esta queda deveu-se maioritariamente à sua Co-fundadora, Stephanie Cutter, ex-assessora sénior da campanha presidencial de Kamala Harris, que foi descrita pelos seus colaboradores como uma pessoa resistente à mudança. Estrategicamente falando, a empresa mostrou-se excessivamente dependente de clientes políticos e não diversificou adequadamente a sua carteira para incluir clientes empresariais, tornando-se vulnerável a mudanças no cenário político. Como desafio político, observaram-se dificuldades na realocação eficaz de recursos internos para atender às novas demandas do mercado, especialmente após a perda de clientes importantes. Também foi possível identificar o desafio ideológico, perante a abordagem tradicional que a liderança manteve, onde houve resistência a mudanças necessárias para que a empresa pudesse adaptar-se ao

mercado em evolução, o que resultou em críticas sobre a gestão e tratamento dos funcionários.

Esta situação, destaca a importância de profissionais de CIM de reconhecerem e enfrentarem proativamente os desafios de resiliência para manterem a sua relevância e competitividade no mercado sobrecarregado com informação e consequentemente em constante evolução.

Assim, ao adaptar a definição de CIM de Silva (2017) ao modelo de Resiliência, considera-se que é crucial que os planos de Comunicação integrada de Marketing envolvam a utilização integrada das diferentes formas de comunicação a partir de três abordagens:

- (a) Procurar manter uma **imagem consistente e renovada** da organização, através da adoção de estratégias amplas e flexíveis, que permitam antever as mudanças do consumidor;
- (b) **Criar e misturar táticas inovadoras**, de diferentes funções, com relação às formas e os meios de comunicação, mudando a forma como são usadas de acordo com a necessidade e momento;
- (c) Coordenar a integração entre as funções de comunicação e as propostas do Plano de Marketing da organização, apelando sempre à **renovação estratégica e contínua** de modo geral.

## Conclusão

Em suma, a sobrecarga de informação configura-se como um dos maiores desafios contemporâneos para os profissionais de Comunicação Integrada de Marketing. Num ecossistema onde a atenção é escassa e volátil, a resiliência deixa de ser uma competência opcional para se tornar um fator-chave de sucesso. Através da superação dos desafios cognitivo, estratégico, político e ideológico, os comunicadores podem construir estratégias mais dinâmicas, preventivas e centradas na criação contínua de valor. Assim, é imperativo que as organizações e os seus profissionais desenvolvam uma cultura de aprendizagem constante, inovação comunicacional e adaptação sistêmica — elementos indispensáveis para sustentar a relevância da marca no cenário digital em permanente mutação. No desenvolvimento deste artigo, surgiu a dúvida de como tornar a *infoxicação* numa oportunidade ao invés de um problema para os profissionais de CIM. Porém a procura por literatura apresentou uma lacuna nesse contexto. Há necessidade de dar seguimento a este tema para que o excesso de informação, ao contrário do que é hoje, seja um aliado para profissionais da área.

## Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou as ferramentas Chat GPT, NoteLM e QuillBot para a reestruturação de texto e aperfeiçoamento gramatical. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

## Referências

- Burger, G. (2014). Ecologia da informação: como a hiperconectividade e o excesso de informação afetam a sociedade [Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Tecnologia de Americana]. Repositório da Faculdade de Tecnologia de Americana.  
<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/1089>
- de Oliveira Jerônimo, L. S., & dos Santos, A. K. N. (2024). Empreendedorismo digital e economia da atenção: Percepções de MEIs sobre o Instagram. *Movendo Ideias*, 29(2).  
<https://revistas.unama.br/index.php/Movendo-Ideias/article/view/3010>

- Gafni, R., & Dvir, N. (2018). How content volume on landing pages influences consumer behavior: Empirical evidence. In *Proceedings of the Informing Science and Information Technology Education Conference* (pp. 35–53). Informing Science Institute. <https://doi.org/10.28945/4016>
- Hermes Rodrigues, D., Callegaro, A. R., & Seibert, R. (2021). O impacto gerado nos consumidores pela sobrecarga de informações no contexto online: Uma construção teórica. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 5(1). Recuperado de <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14035>
- Hunt, A. (2024, 6 de dezembro). When fear takes the wheel: How consumer backlash to Arla Foods Bovaer trail are steering the future of UK dairy. *The Bullvine*. <https://www.thebullvine.com/environmental-regulations/when-fear-takes-the-wheel-how-consumer-backlash-to-arla-foods-bovaer-trail-are-steering-the-future-of-uk-dairy/>
- Okada, S. I., & Souza, E. M. S. de. (2011). Estratégias de Marketing Digital na Era da Busca. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 10(1), 46–72. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i1.2199>
- Martinuzzo, J. A., Leite, J. F. L., & Frechiani, J. (2021). A digitalidade, a vivência pelas telas, a economia da atenção e o mercado do olhar. *Avanca Cinema International Conference*. <http://publication.avanca.org/index.php/avancacinema/article/view/326>
- Raval, A. (2024, 24 de dezembro). The disinformation storm is now hitting companies harder. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content>
- Santiago, M. P. (2002). *Comunicação integrada de marketing* (Coleção Gestão Empresarial). Atlas. <https://maiscursoslivres.com.br/cursos/a75ba5b476289e81e74f03fdb6c2123.pdf>
- Silva, E. C. D. (2017). *Comunicação integrada de marketing: Princípios e aplicações*. *Revista de Administração da UNIFATEA*, 13(13). [https://www.researchgate.net/profile/Edson-Da-Silva-2/publication/312654167\\_Comunicacao\\_Integrada\\_de\\_Marketing\\_Principios\\_e\\_Aplicacoes/links/58877f1f4585150dde50256c/Comunicacao-Integrada-de-Marketing-Principios-e-Aplicacoes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Edson-Da-Silva-2/publication/312654167_Comunicacao_Integrada_de_Marketing_Principios_e_Aplicacoes/links/58877f1f4585150dde50256c/Comunicacao-Integrada-de-Marketing-Principios-e-Aplicacoes.pdf)